

# **Caso Méditel: Estratégias competitivas em mercados com efeitos de rede**

**Caso de estudo, Enquadramento Teórico e Análise do Caso**

por

**Filipa Gomes Azevedo Neves**

**Dissertação apresentada como requisito parcial**

**para obtenção do grau de**

**Mestre em Gestão de Empresas**

**pela**

**Faculdade de Economia da Universidade de Lisboa**

O conteúdo desta dissertação reflecte as ideias da Autora à data e não responsabiliza a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa nem a empresa a que a mesma faz referência.

## Agradecimentos

Os meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que contribuíram para a preparação e elaboração desta dissertação, nomeadamente:

- Ao Prof. Luís Almeida Costa, que orientou e incentivou a realização da presente dissertação;
- Ao Iniego Cerrano, CEO da Méditel, que graças à sua permissão possibilitou a realização do estudo com base na história da Méditel;
- Ao Moncef Belkhat, Directeur du Pôle Commercial da Méditel, que graças à sua abertura, partilha e entusiasmo possibilitaram o estudo aprofundado da história da Méditel;
- Ao Daniel Fernandes Capo e ao Wolfgang Most da EuroPraxis Consulting, pelo apoio e disponibilidade para facilitar o acesso à equipa de gestão de topo da Méditel, bem como pela sua colaboração;
- A todos os directores e colaboradores da Méditel que, pela sua disponibilidade, entusiasmo e colaboração, possibilitaram uma valiosa recolha de informação: Adil Besri, Engº José Geraldês Gomes, Dr Pedro Teles, Nabil Berrada, Kenza Ouazzani, Hisham Kerrouh. Um obrigado especial ao Adil Besri que pela sua amizade na partilha de histórias possibilitaram o enriquecimento do Caso Méditel;
- Ao Marc Balust da EuroPraxis Consulting, pela sua colaboração e amizade na prestação de informações;

Um obrigado especial à minha família e amigos, em particular aos meus queridos pais e à Carolina, que me estimularam e incentivaram para desenvolver este trabalho e pelo apoio prestado durante a realização da tese.

Ao Tomás, meu marido, a quem dedico este trabalho, quero testemunhar o meu agradecimento pelo ambiente familiar proporcionado e pelo seu permanente incentivo para a conclusão deste projecto.

A Autora

Filipa Gomes Azevedo Neves

Maio de 2008

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Parte I – Caso Méditel</b>	<b>3</b>
<b>Caso Méditel (A): O lançamento de uma “nova era”</b>	<b>4</b>
Mercado marroquino de telecomunicações móveis no final dos 90	4
O projecto Médi Telecom	8
Estratégia de lançamento	10
Reacções e movimentações da IAM antes do lançamento	23
Reacções e movimentações da Méditel antes do lançamento	26
Anexos	28
Anexo I: Localização de Marrocos no mundo	28
Anexo II: Mapa de Marrocos	28
Anexo III: Distribuição sectorial do PIB e da força trabalhadora de Marrocos (1998)	29
Anexo IV: Lojas IAM	29
Anexo V: Evolução do número de linhas de telefone fixo e taxa de penetração em Marrocos (1995-1999)	30
Anexo VI: Concorrentes à obtenção da 2ª licença GSM em Marrocos	30
Anexo VII: Material “below the line” das lojas Méditel	31
Anexo VIII: Lojas Méditel	31
<b>Caso Méditel (B): Os primeiros cinco anos para “melhor comunicar”</b>	<b>32</b>
O lançamento	32
Os primeiros 18 meses	33
A necessidade de consolidar e otimizar a operação	41
A ambição de continuar e de crescer no mercado	47
Resumo dos primeiros anos da Méditel: desde o móvel ao fixo	52
Anexos	55
Anexo I: Fluxo de gente na loja própria da Méditel no dia do lançamento	55
Anexo II: Exemplos de campanhas publicitárias da Méditel	56
Anexo III: Equipa de gestão de topo inicial da Méditel	57
Anexo IV: Comparação da taxa de penetração móvel com PIB pc em Marrocos com outro países africanos e sul-americanos (Março 2001)	57
Anexo V: Canal Rural	58
Anexo VI: Médiplage	58
Anexo VII: Associação da marca Méditel a personalidades públicas	59



## **Índice (cont.)**

<b>Parte II – Enquadramento Teórico</b>	<b>60</b>
Notas prévias	61
Definição de efeitos de rede	62
Caracterização dos mercados com efeitos de rede	64
Tipos de efeitos de rede	64
Dinâmicas de concorrência específicas dos mercados com efeitos de rede	65
Principais factores condicionantes dos efeitos de rede	69
Efeitos de rede na indústria das telecomunicações móveis	71
Estratégias e táticas competitivas em mercados com efeitos de rede	73
Tipo de concorrência: inter- e intra-rede	73
Processo de adopção	75
Estratégias para criação de massa crítica	80
Estratégias para defesa de uma posição de liderança	83
Conclusões	85
<b>Parte III – Análise do Caso</b>	<b>86</b>
Breve descrição do caso	87
Decisão de entrada num mercado com fortes economias de rede	88
Relevância do mercado de telecomunicações móveis marroquino	88
Constrangimentos resultantes das economias de rede	89
Oportunidade de criação de valor	90
Estratégia da Méditel	92
Concorrência inter-rede	92
Posicionamento competitivo	93
Proposta de valor	94
Factores específicos para construção de massa crítica	98
Estratégia da IAM	104
Iniciativas antes da entrada da Méditel	104
Iniciativas após a entrada da Méditel	104
Conclusões	106
<b>Bibliografia</b>	<b>108</b>

## Introdução

A presente dissertação insere-se no Curso de Mestrado da Universidade Nova de Lisboa, MBA – Master Business Administration e consiste num “case-study” sobre um assunto da realidade portuguesa e internacional no domínio da Estratégia Empresarial. O principal objectivo da dissertação é o de analisar as estratégias competitivas das empresas em mercados com efeitos de rede. Para ilustrar os vários aspectos deste tipo de interacção escolheu-se o sector das telecomunicações móveis em Marrocos e o caso da Méditel, o segundo operador móvel deste país. Em particular, a dissertação incide sobre as seguintes questões:

*Como é que a Méditel questionou a posição de liderança da IAM - Itissalat Al-Maghrib (operador incumbente em Marrocos) num sector caracterizado por importantes efeitos de rede? Qual a estratégia de entrada adoptada pela Méditel? Qual a estratégia seguida nos primeiros cinco anos de actividade para criação e consolidação de massa critica?*

A escolha do caso da Méditel justifica-se não apenas por a Empresa ser considerada um caso de sucesso, mas por se tratar de um tema de reconhecida importância, quer no mundo empresarial, quer académico.

O sector das telecomunicações móveis tem-se revelado cada vez mais importante, não só em termos económicos, pelo interessante volume de negócios que realiza, mas também em termos sociais como promotor de difusão da comunicação. Em termos académicos, e dadas as especificidades das características deste tipo de mercado, é interessante analisar como a dinâmica competitiva se altera na presença de efeitos de rede e como as empresas adaptam as suas estratégias para fazer face aos desafios particulares destes mercados.

A Méditel é hoje reconhecida como um “investimento que trouxe algo de diferente e positivo” a Marrocos. Se tomarmos em consideração que um dos principais promotores de referência do projecto Méditel é o Grupo Portugal Telecom, podemos concluir que este projecto de expansão internacional do Grupo para Marrocos constitui “per se” um “case-study” de interesse nacional.

O Caso Méditel poderá vir a ser um caso de estudo em Universidades nacionais e estrangeiras, podendo ser utilizado no ensino em vários cursos de gestão, ao nível da licenciatura e mestrado (MSc, MBA) e de formação de executivos. No entanto, atendendo ao volume de informação, considera-se que o caso estará mais adequado para uma audiência com alguma experiência na análise de casos como por exemplo os cursos de MBA e de formação de executivos.

O referido caso foi especificamente concebido para demonstrar como, mesmo em mercados com características especiais como são os mercados com efeitos de rede, uma nova empresa (um “follower”), que entra mais tarde, pode, num contexto de liberalização de mercado, ameaçar a posição do líder de mercado e ganhar, no entretanto, substanciais vantagens competitivas.

Contudo, dada a riqueza e o vasto conjunto de informação contido no caso sobre a indústria e sobre as estratégias dos vários concorrentes e das entidades envolvidas, este poderá ser utilizado, com sucesso, com objectivos mais amplos em outras áreas.

A apresentação e a discussão do Caso Méditel foram estruturadas em três partes:

- Parte I: Caso Méditel
- Parte II: Enquadramento Teórico
- Parte III: Análise do Caso

A Parte I, o Caso Méditel, pretende retratar os desafios que a Empresa enfrentou como segundo operador no mercado de telecomunicações móveis em Marrocos. Para tal, dividiu-se o caso em duas partes: o Caso (A) que se situa no ano de 2000 e descreve a estratégia para o lançamento e o Caso (B) que se situa no final do ano de 2005 e reflecte sobre as movimentações estratégicas e operacionais da Empresa após o lançamento. Em ambos os Casos, o problema focal é o entendimento da estratégia da Méditel num contexto de mercado com efeitos de rede e com a presença de uma empresa de dimensão a operar nele, a IAM. De referir que todo o Caso foi feito com base em conversas, informações e documentos fornecidos por colaboradores da Empresa no âmbito de realização desta dissertação.

Na Parte II, os referidos casos foram complementados por um enquadramento teórico. Pretende-se com este enquadramento descrever e caracterizar as principais questões e discussões académicas sobre as dinâmicas e estratégias competitivas dos mercados com efeitos de rede, identificando as suas especificidades face aos outros mercados. Esta reflexão coloca em destaque temas importantes como fontes e benefícios dos efeitos de rede, processo de adopção de uma rede, a compatibilidade e os custos de mudança e a forma como estes influenciam a intensidade da concorrência, e as estratégias competitivas das empresas que actuam neste tipo de mercado. Esta reflexão constitui a base de orientação para a discussão e análise do Caso.

A Parte III apresenta a análise detalhada dos casos à luz dos conceitos teóricos relevantes. Numa primeira fase, descrevem-se as oportunidades e os condicionantes do mercado aquando da entrada da Méditel. A caracterização do cenário competitivo ajuda a reflectir e a perceber as opções da Empresa nas principais dimensões estratégicas que influenciam a estrutura e a dinâmica de concorrência num mercado com efeitos de rede.

Numa segunda fase, analisa-se e discute-se detalhadamente a estratégia definida pela Méditel para a criação de massa crítica, ilustrando os diversos sucessos e fracassos das suas táticas não só aquando do lançamento mas também ao longo dos primeiros cinco anos de actividade. Na análise do Caso é dado grande ênfase ao estudo das questões directamente relacionadas com efeitos de rede.

No final da parte III é colocado em análise, ainda que com menor profundidade, um tópico adicional da estratégia empresarial: estratégias de defesa de uma posição de liderança. Este tema é ilustrado com a estratégia levada a cabo pela IAM, ou seja, com as várias formas que o operador incumbente encontrou para defender a sua posição de mercado caracterizado por fortes efeitos de rede.



## **Caso Méditel: Estratégias competitivas em mercados com efeitos de rede**

### **Parte I**

### **Caso Méditel**

---

Este Caso foi escrito por Filipa Gomes Azevedo Neves com a supervisão de Luís Almeida Costa, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa. O presente documento deverá prover uma base de discussão para a formação e ensino, não sendo uma ilustração de um caso eficiente ou ineficiente de gestão.

## **Caso Méditel (A): O lançamento de uma “nova era”**

*O momento era de grande emoção: faltava uma hora para a abertura oficial da loja própria da Méditel e dezenas de marroquinos aguardavam ansiosamente lá fora. Havia gente vinda de toda a parte. Nunca antes Moncef Belkhatat, Director Comercial da Méditel, tinha presenciado uma movimentação assim. Enquanto observava atentamente as expressões das pessoas, não podia deixar de se sentir orgulhoso do caminho e estratégia escolhidos pela Empresa. Aquele era, sem dúvida, o resultado das longas horas de trabalho de todos ao longo dos últimos meses na criação de algo diferente e inovador para o País e para o sector das telecomunicações. De certo, o dia de 29 de Março de 2000 ficará para a história!*

### **Mercado marroquino de telecomunicações móveis no final dos 90**

#### **Breve caracterização do País**

Dada a sua localização geográfica, Marrocos é considerado por muitos a *passerelle* entre África, a Europa e o mundo árabe. Situa-se no chamado Magrebe, na costa Noroeste do continente africano, entre a Argélia e o Oeste do Sahara, sendo banhado pelo Oceano Atlântico e pelo Mar Mediterrâneo (ver Anexo I).

Marrocos ocupa uma área geográfica de 446.550 Km<sup>2</sup> e possuía uma população de cerca de 30 milhões de habitantes. Apesar de a capital do reino ser Rabat, Casablanca constitui o principal centro económico e financeiro do País, sendo por isso a cidade mais populosa e “ocidental” (ver Anexo II).

A população era jovem: 30,2% tinha menos de 15 anos, 62,2% tinha idade compreendida entre os 15 e os 62 anos e somente 7,6% tinha mais de 62 anos. As expectativas de crescimento demográfico eram na ordem dos 1,7% e estimava-se que a população pudesse chegar perto dos 42,5 milhões habitantes em 2025.

Os marroquinos vivem principalmente nas áreas planas a norte e oeste da cadeia do Atlas, sendo a população já relativamente urbana: 57,3% da população habitava em centros urbanos e as quatro principais cidades concentravam cerca de 22% do total da população.

Marrocos tem uma cultura multi-étnica, que reflecte em larga medida a história do País. Desde sempre que Marrocos registou a passagem de povos vindos do Leste (Fenícios, Judeus e Árabes), do Sul (Africanos) e do Norte (Romanos, Vândalos, Mouros e Judeus) e abraçou todas as formas de crenças desde o paganismo, ao judaísmo, ao cristianismo e ao islamismo. Na sua mais recente história, o povo teve que lutar pela defesa não apenas do seu País mas também da sua cultura e identidade face a portugueses, espanhóis e franceses, até finalmente conseguir a independência da França em Março de 1956.

Todas estas civilizações contribuíram para o que é hoje a estrutura social de Marrocos e para o facto de, étnica e culturalmente, Marrocos ser considerado o menos arábico dos países árabes. Ainda assim, grande parte da população possui origem berbere e é seguidora dos hábitos e tradições islamitas (98,7% islamismo; 1,1% cristianismo e 0,2% judaísmo). Contudo, e apesar do árabe ser a língua oficial do País, o francês continua a ser maioritariamente a língua utilizada nos negócios, pelo Governo e pelos diplomatas.

O PIB de Marrocos (US\$34 mil milhões) representava cerca de 6% do continente africano, sendo a quinta potência económica de África, depois da África do Sul, do Egipto, da Argélia e da Nigéria. Ainda assim, Marrocos possuía um PIB per capita ajustado<sup>1</sup> de cerca da US\$2.800, valor baixo quando comparado com a Europa (o PIBpc ajustado da média dos países da União Europeia era de cerca de US\$10.800). Estimava-se que 13,1% da população vivesse abaixo do limiar da pobreza e que 70% possuísse menos de 5.000Dh (aproximadamente US\$467) de rendimento bruto mensal.

No final dos anos 90, o nível de desemprego atingia os 19% e a inflação estimada para os anos seguintes era de cerca de 1,9%. A economia encontrava-se ainda fortemente dependente da agricultura, que contribuía cerca de 16,6% para o PIB e empregava 40% da força trabalhadora, comparada com a indústria que empregava 25% e os serviços que empregavam 35% da força trabalhadora. Não obstante estas considerações, o sector de serviços possuía já um peso significativo no PIB do País, 54% (ver Anexo III). As condições climáticas de seca do ano de 1999 tinham afectado consideravelmente a actividade agrícola e, consequentemente, contribuído para o baixo nível de crescimento económico do País (próximo de 0%). No entanto, as previsões favoráveis de chuva faziam prever um crescimento na ordem dos 6% para o ano de 2000.

Grande parte da economia marroquina era caracterizada por um elevado grau de informalidade e pouca estrutura, existindo uma dinâmica própria assente em mercados paralelos. Apesar da presença de grupos industriais de dimensão (nacionais e internacionais), eram praticamente inexistentes no País redes de distribuição e de retalho. O nível de desenvolvimento do sistema bancário em Marrocos era também ainda baixo: a taxa de utilização dos Bancos na população e no sector empresarial era reduzida, e o conceito inter-bancário<sup>2</sup> era praticamente inexistente, mesmo dentro do mesmo banco. Este facto constituía, em larga medida, um entrave à maior eficiência da actividade empresarial limitando o número de transacções comerciais.

Economicamente, Marrocos enfrentava alguns dos problemas típicos vividos por países com economias mais desenvolvidas: necessidade de contenção da despesa pública, promoção da redução das limitações à iniciativa privada e ao comércio externo, início da privatização de empresas estatais, entre outros. Estas iniciativas tinham sido delineadas pelo Governo do rei Hassan II no início dos anos 80, com vista à obtenção de um crescimento económico sustentado para o País através da promoção de uma política baseada na economia de mercado. Contudo, com a morte do Rei Hassan II em Julho de 1999 o País ficou em expectativa para ver o rumo que as políticas do novo rei iriam ditar.

---

<sup>1</sup> PIB per capita ajustado ao índice de paridade de poder de compra.

<sup>2</sup> Inter-bancário: troca de fluxos financeiros entre “entidades” bancárias diferentes, por exemplo entre dois bancos ou entre duas agências do mesmo banco. A inexistência do conceito inter-bancário em Marrocos fazia com que não fosse possível a um cliente de um banco utilizar as caixas automáticas de outro banco ou mesmo a clientes de um mesmo banco utilizar outras agências bancárias do banco que não a sua para a realização de transacções correntes.

## **O mercado de telecomunicações móveis**

No final dos anos 90, actuava no mercado um único operador de telecomunicações: Itissalat Al-Maghrib (IAM), empresa detida na sua totalidade pelo Estado. As origens da IAM remontam a 1892 quando o Rei Hassan I criou o primeiro serviço postal de Marrocos. Em 1913, o seu âmbito de actuação alargou-se passando a incluir os serviços de telefonia e telegrafia. O primeiro cabo debaixo de água foi colocado em 1967 entre Tetouan (Marrocos) e Perpignan (França), através do Mediterrâneo. Anos mais tarde, em 1970, foi introduzida a transmissão via INTELSAT e, em 1971, o serviço de telex foi automatizado, mesmo antes da instalação do centro digital em Fez.

Com os avanços do sector das telecomunicações em todo o mundo, Marrocos decidiu criar uma nova entidade, o ONPT (*Office National des Postes et Télécommunications*), para gerir a indústria. Foi o ONPT o responsável por em 1987 se ter introduzido no País a rádio-telefonia analógica móvel e por mais tarde, em 1992, se ter instalado o primeiro cabo de fibra óptica debaixo de água. Dois anos mais tarde, a IAM recebeu a licença do Estado para montar e operar o serviço de voz móvel. Sem pagar praticamente nada pela licença (a IAM paga uma taxa de monopólio simbólica ao Estado marroquino), e detendo os direitos para operar indefinidamente no mercado, a IAM colocou o serviço de GSM operacional em Marrocos.

Em 1995, o ONPT introduziu em Marrocos a internet passando a Empresa a actuar em três áreas de negócios no âmbito da sua vertente de telecomunicações: (1) Telecomunicações fixas; (2) Telecomunicações móveis e (3) Internet. Alguns anos mais tarde, em 1998, o Estado tomou a decisão de separar a gestão das duas principais actividades do ONPT: os serviços postais e as telecomunicações. Criou-se, então, a Maroc Telecom empresa que viria a gerir todas as actividades de telecomunicações.

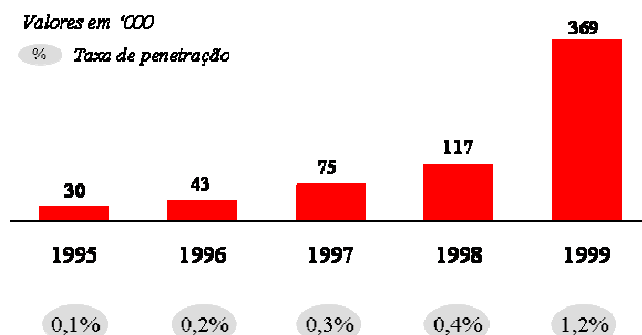
A IAM (ou Maroc Telecom) foi desde sempre uma referência nacional: possuía uma sólida implantação no mercado e uma grande influência em toda a organização de telecomunicações. Estes factores contribuíam para uma forte imagem de marca e fortaleciam o seu posicionamento como operador incumbente e nacional. Os negócios eram geridos de forma conjunta, não sendo o negócio das telecomunicações móveis visto como um negócio autónomo. Os dois serviços (fixo e móvel) eram vendidos sob a mesma marca, cujo elemento base era um telefone fixo (ver Figura 1). Por outro lado, não existia também nenhuma frase de venda específica que demarcasse os dois serviços, tendo sido utilizados diversas frases promocionais ao longo dos anos. Contudo, nenhuma delas era suficientemente marcante ou de referência para os marroquinos.

**Figura 1 – Logo da IAM**



Nos seus quatro anos de existência, o sector de telecomunicações móveis cresceu de forma modesta. No final de 1999 a taxa de penetração móvel era de 1,3%, o equivalente a cerca de 369 mil clientes (ver Figura 2). Este crescimento, ainda que moderado, resultou do esforço da IAM de fazer chegar o serviço móvel a uma percentagem significativa da população. Em 1999, a IAM cobria cerca de 55% da população e possuía uma rede de lojas próprias com elevada capilaridade (cerca de 400).



**Figura 2** – Evolução do número de clientes e taxa de penetração móvel em Marrocos (1995-99)

Contudo, a IAM possuía uma imagem global negativa: era vista como uma operadora cara (onde se tinha que pagar por tudo), de baixa qualidade de serviço e sem orientação ao cliente.

As lojas da IAM, ainda que com boa dimensão, estavam mal localizadas e eram internamente mal organizadas e pouco atractivas: havia pouco material promocional e o “layout” pouco orientado ao cliente, evidenciando a herança das remanescentes lojas postais (ver Anexo IV). O serviço nas lojas era também deficiente. Os colaboradores não possuíam conhecimento especializado nem a formação adequada à venda e promoção do “novo” serviço, realizando um atendimento mais administrativo do que comercial. Adicionalmente, o processo de adesão era extremamente demorado, selectivo e burocrático o que aliados à falta de uma cultura de vendas, faziam com que os atendedores possuissem uma atitude pouco proactiva na venda do serviço.

A venda do serviço de voz móvel concretizava-se na venda de um cartão (“SIM card”) e no preenchimento de formulários de adesão. O “SIM card” era o que permitia a ligação à rede e a consequente realização de chamadas, quando activado e colocado num terminal (telemóvel) compatível. Para se conseguir aderir ao serviço era obrigatória a apresentação de muita documentação, tal como o recibo de ordenado ou o comprovativo de detenção de uma conta num banco. Como consequência, era comum a formação de longas filas de espera nas lojas. Por outro lado, a venda de terminais não era o negócio do operador: estes eram adquiridos nos mercados paralelos. Por este facto, o conceito de serviço pós-venda era também praticamente inexistente.

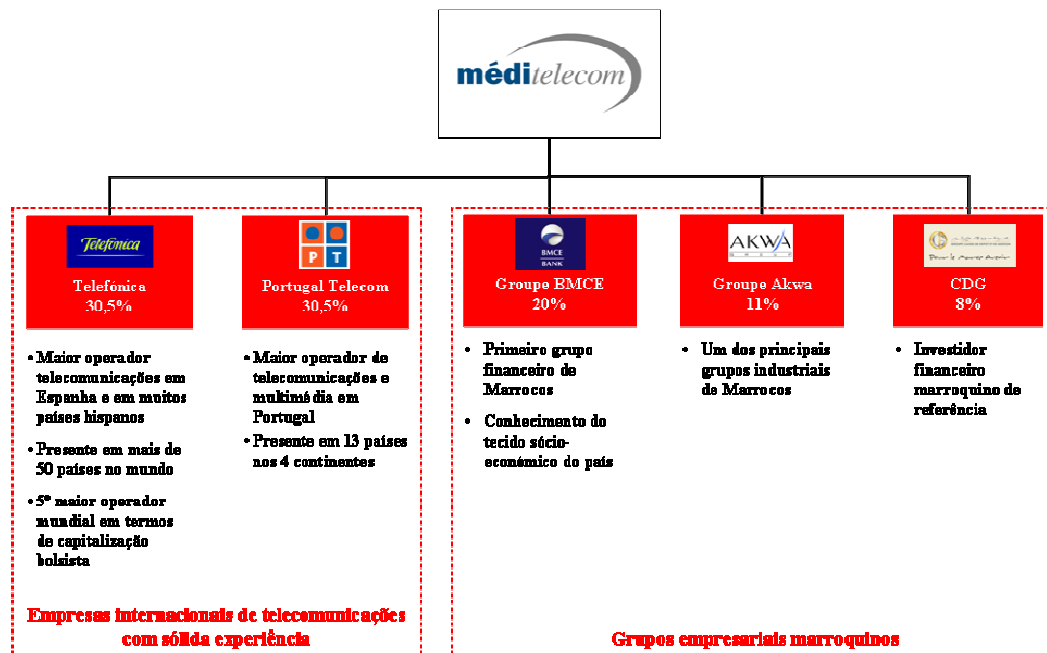
A oferta para adesão ao serviço de voz móvel consistia num único plano tarifário, com assinatura mensal e extremamente dispendioso. Em 1995, quando a IAM iniciou a prestação do serviço móvel, um cliente pagava cerca de US\$200 para poder aceder ao serviço (“fee” de entrada) e cerca de 10Dh (US\$0,97) por minuto nas suas conversações. Apenas anos mais tarde os preços de baixaram para US\$60 e 5Dh por minuto, respectivamente. Esta descida de preços contribuiu para a dinamização do mercado e produziu um efeito positivo no seu crescimento. Ainda assim, o mercado de telecomunicações móveis apresentava níveis de penetração baixos, aquém do seu potencial. A situação vivida no “fixo” era similar à descrita para o “móvel”: o crescimento era modesto, o que levava a taxas de penetração baixas (ver Anexo V) e a qualidade de serviço sofria das mesmas deficiências e insuficiências.

Neste contexto, e com o objectivo de iniciar o processo de liberalização do mercado de telecomunicações em Marrocos, o Estado lançou, no final de 1998, um concurso para atribuição da segunda licença GSM.

## O projecto Médi Telecom

Para responder ao concurso para atribuição da segunda licença GSM em Marrocos, formou-se um consórcio, Médi Telecom, cujo objectivo era criar o primeiro operador privado de telecomunicações globais em Marrocos. Este consórcio foi o resultado de um projecto conjunto de dois grupos multinacionais de telecomunicações, o Grupo Telefónica e o Grupo Portugal Telecom, contando igualmente com grupos empresariais marroquinos de relevo (ver Figura 3).

**Figura 3 – Composição do consórcio Médi Telecom**



Apesar da larga experiência dos dois grupos multinacionais de telecomunicações, este projecto era para ambos um projecto ambicioso. A criação do primeiro operador privado de telecomunicações globais em Marrocos ia constituir para ambos uma primeira experiência em três vertentes: (a) na criação de um “start-up”<sup>3</sup>; (b) na presença empresarial num país arábico-muçulmano; (c) na associação a parceiros locais.

A licença foi atribuída à Médi Telecom a 2 de Agosto de 1999, em pleno “boom” das empresas tecnológicas e “.com”, tendo o consórcio pago mil milhões de dólares pela licença, o que constituiu a segunda licença mais cara do mundo, até à data. Neste concurso, a Médi Telecom bateu concorrentes de grande dimensão (ver Anexo VI), envolvendo a proposta por ela apresentado níveis de investimento e compromissos comerciais significativos.

Em termos de investimento, a proposta comprometia-se a implementar uma rede GSM com ampla cobertura por todo o País, incluindo as zonas rurais, e a assegurar um bom nível de qualidade de rede. Tal ambição pressupunha um elevado nível de investimento na construção de

<sup>3</sup> Tanto a Telefónica como a Portugal Telecom possuem larga experiência em operações no sector de telecomunicações móveis e fixas mas como operadoras incumbentes, ou seja, como primeiros operadores nos mercados onde actuam. Por “start-up” entendem-se os projectos de novos operadores que vão actuar em mercados onde já se encontram a operar outros “players”.

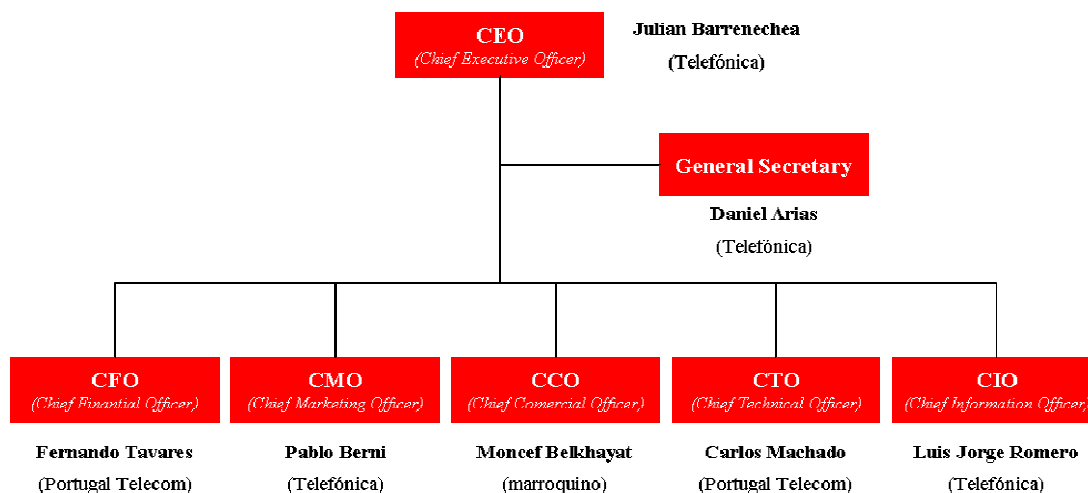
uma rede própria de GSM, no desenvolvimento de uma rede comercial e na criação de uma nova Empresa com todos os departamentos e serviços de “back-office” que suportassem a actividade. Em termos comerciais, a proposta da Médi Telecom comprometia-se a iniciar as actividades em 8 meses, ou seja, em Março de 2000.

Dado o contexto potencialmente instável da economia em virtude da morte do Rei Hassan II o projecto da Médi Telecom representou também uma forte aposta dos accionistas no País e, consequentemente, nas políticas do novo Rei. Apesar de a economia demonstrar sinais de grande crescimento e ainda que se acreditasse na estabilidade económica do País, o “cheque” passado ao Rei pela compra da nova licença não deixou de ser um investimento com risco.

Adicionalmente, o elevado custo da licença levou o consórcio a procurar no mercado uma fonte de financiamento externa, tendo conseguido, junto de um sindicato internacional da banca, o financiamento necessário para suportar o valor da compra da mesma. Apesar do risco associado, a Médi Telecom pôde contar com o apoio de bancos internacionais que aceitaram financiar a compra da licença sem exigirem qualquer tipo de garantias. O capital dos accionistas, que correspondia a um valor equivalente ao valor da licença, foi direccionado para os investimentos necessários à montagem da operação. Com o financiamento para suportar o custo da licença nasceu para a equipa de gestão um compromisso adicional: o de geração de “cash-flows” suficientes para fazer face ao serviço da dívida.

Para fazer face a este desafio, foi constituída pelo consórcio uma equipa de gestão de topo com pessoas com elevada experiência no sector e detentora de competências de gestão comprovadas, tendo-se incluído representantes dos principais grupos accionistas (ver Figura 4).

**Figura 4 – Equipa de gestão do projecto Médi Telecom**



O projecto Médi Telecom representou para a equipa de gestão um duplo objectivo: um desafio operacional de montar uma operação de dimensão para o País e um desafio financeiro de forma a tornar rentável a operação no contexto e condições referidas.

## **Estratégia de lançamento**

### **Construção das fundações da Empresa**

O “start-up” da operação mobilizou cerca de 160 pessoas. Mais de 60 consultores externos e 100 colaboradores locais e expatriados da Portugal Telecom e da Telefónica estiveram envolvidos, dia e noite, durante 6 meses, na preparação do lançamento do segundo operador móvel de Marrocos. Um dos principais desafios que a equipa de gestão da Médi Telecom enfrentou foi a definição da estratégia empresarial.

O projecto nasceu com a visão de *“pretender vir a ser a empresa de telecomunicações preferida pelos consumidores em Marrocos e em outros mercados do Magrebe”*. Esta ambição concretizou-se na definição da missão da Empresa, assente em quatro objectivos:

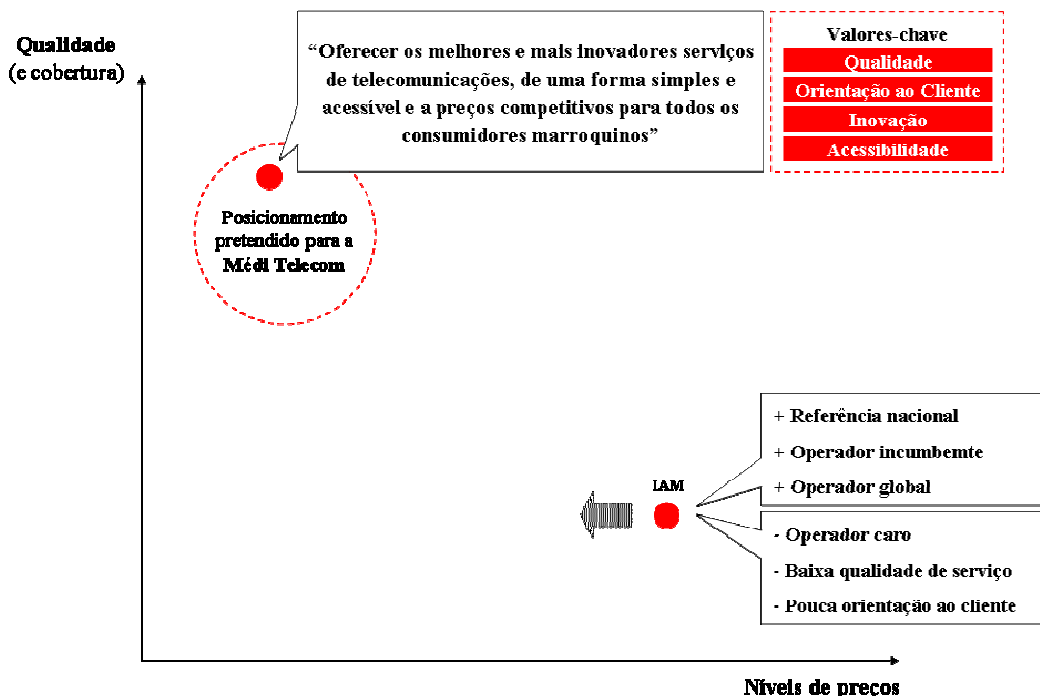
- Desempenhar um papel líder no desenvolvimento do mercado móvel, primeiramente em Marrocos e mais tarde em outros países do Magrebe;
- Oferecer sempre uma proposta de valor superior em cada uma das fases de experiência do consumidor (pré, durante e pós-venda);
- Desenvolver as competências dos seus colaboradores num ambiente desafiante e empreendedor;
- Criar valor para o accionista.

Para levar a cabo uma missão desta grandeza houve que definir um posicionamento competitivo diferenciador do posicionamento da IAM, aproveitando as oportunidades de mercado identificadas. O posicionamento-objectivo definido assentou na premissa base de *“Oferecer os melhores e mais inovadores serviços de telecomunicações, de uma forma simples e acessível e a preços competitivos a todos os consumidores marroquinos”* e concretiza-se em quatro valores-chave: Qualidade, Orientação ao Cliente, Inovação e Acessibilidade (ver Figura 5).

A Médi Telecom veio para democratizar o acesso ao serviço móvel, torná-lo acessível a toda a população, eliminando as dificuldades de adesão ao serviço, não só documentais como de preço, e procurando estar mais próximo do cliente. Contudo, existiu também uma preocupação relativamente à componente tecnológica, através das dimensões qualidade e inovação, no sentido de abordar também os clientes mais sofisticados.

A mensagem do novo operador era a de que vinha para dinamizar o mercado, com uma nova marca “made in” Marrocos, mas que tinha por trás o suporte e a experiência de dois grupos grandes internacionais de telecomunicações. Como novo operador, a Empresa aproveitou a oportunidade única de implementar desde o lançamento uma estratégia de volume (para a população em geral), ao mesmo tempo que conduzia uma estratégia agressiva para os clientes de valor (os mais sofisticados). Por outras palavras, a Empresa aproveitou a oportunidade única de endereçar simultaneamente o segmento de “mass-market” e o segmento de valor elevado.

Figura 5 – Mapa de posicionamento (perceptual)

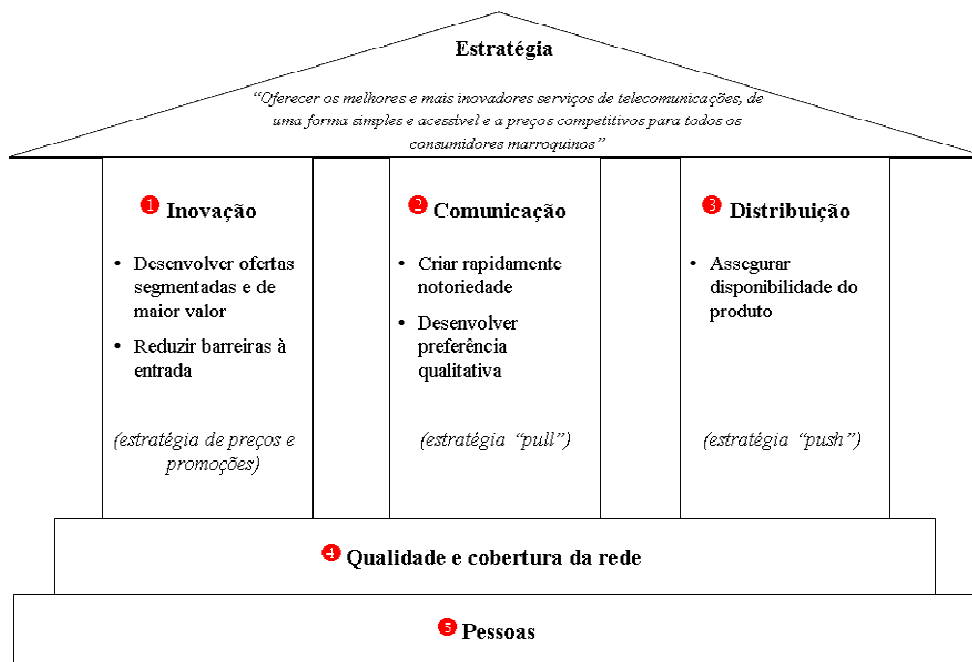


A **estratégia de volume** tinha como objectivo promover o crescimento do mercado, tornando o serviço de voz móvel acessível a todos os clientes particulares. Tratava-se de um mercado ainda não explorado pela IAM. Os elevados preços praticados pelo operador incumbente faziam com que só as empresas ou os clientes particulares com elevado rendimento pudessem adquirir e usar o serviço. Havia estudos que demonstravam que o mercado iria crescer muito rapidamente nos 12 meses seguintes, podendo vir a representar cerca de 800.000 novos clientes. Apesar de se pretender generalizar o uso do telemóvel à generalidade da população, não se definiram como clientes-alvo os clientes que se estimavam como “não rentáveis” (clientes que, dado o seu nível de rendimento, se estimava que não viriam a consumir o suficiente para rentabilizar o investimento que o operador fazia para os atrair e captar). Assim, numa primeira fase, a oferta da Méditel Telecom estava dirigida aos particulares das classes de rendimento A e B, estando previsto endereçar a população rural numa fase de crescimento posterior ao lançamento.

A **estratégia para clientes de valor elevado** (clientes empresariais e clientes particulares com rendimento elevado) tinha como objectivo desenvolver e captar valor no segmento mais rentável do mercado. Este era o segmento de mercado dos actuais clientes da IAM, mas que não se encontrava totalmente explorado: não só os actuais clientes podiam ser melhor servidos através de produtos e serviços mais orientados às suas necessidades, como havia também potenciais clientes ainda por captar.

Definida a estratégia empresarial houve que traduzi-la numa proposta de valor consistente com o posicionamento-objectivo. Nesse sentido, a proposta de valor desenvolvida assentou no princípio de desenvolver uma oferta capaz de ser percebida pelos clientes-alvo como superior à da IAM. Apesar de a estratégia desenvolvida pela Méditel Telecom possuir diversos eixos de diferenciação face à IAM, foram cinco os factores definidos como críticos para o lançamento (ver Figura 6).

Figura 6 – Factores críticos para o lançamento



### ❶ Inovação na oferta (estratégia de preços e promoções)

Um dos eixos estratégicos definidos para o lançamento foi o de proporcionar uma oferta inovadora. Como segundo operador, houve a necessidade de diferenciar a oferta face ao operador incumbente, tornando-a suficientemente atractiva para captar novos clientes e seduzir os actuais. O reduzido grau de desenvolvimento do mercado permitiu identificar cinco dimensões de inovação: (1) Planos de preços, (2) Tarifários (3) Terminais, (4) Serviços e (5) Recargas.

#### *Planos de preços e promoções*

Num mercado onde só havia um plano de preços de assinatura mensal (pós-pago), a Médi Telecom pretendeu inovar quer através do desenvolvimento de ofertas segmentadas para os clientes pós-pago, quer mediante a introdução no mercado de um novo tipo de plano de preços, o pré-pago.

**Segmentação:** O conceito de segmentação assentou na concepção e desenvolvimento de novos planos de preços, adequados às diferentes necessidades dos clientes pós-pago. Pretendeu-se reflectir nos planos os diferentes hábitos e padrões de consumo. Deste modo, foram definidos 5 novos planos pós-pago diferenciados em termos de valor da assinatura e preços por minuto das chamadas em função do horário, duração e destino das mesmas.

**Pré-pago:** O conceito de pré-pago constituiu uma inovação no mercado marroquino. O produto foi criado pela primeira vez em Portugal, pela equipa de marketing da TMN, a operadora móvel da Portugal Telecom. Os planos de preços pré-pagos são planos onde o cliente paga antecipadamente o valor das comunicações que pretende realizar, recarregando o cartão sempre que quiser e pela quantia que desejar. É um produto com maior flexibilidade, orientado a um segmento de clientes que valoriza o “não compromisso” e um maior controlo dos custos das

chamadas efectuadas. Por outro lado, para comprar um cartão pré-pago não era necessária a apresentação de recibo de ordenado, de conta de telefone ou de outros documentos. Neste contexto, o conceito pré-pago introduz mais informalidade em todo o processo, facilitando e dinamizando a adesão ao serviço.

Adicionalmente, estes planos de preços foram alvo de *promoções* pretendendo a Médi Telecom baixar o valor da taxa de activação face ao valor da IAM.

### ***Tarifários***

Num país como Marrocos, a acessibilidade e democratização do serviço móvel passou, em larga medida, por uma diminuição do preço. A definição de tarifas mais acessíveis tinha sido uma das variáveis-chave na elaboração da oferta para aquisição da segunda licença GSM, tendo a Médi Telecom se comprometido a lançar o serviço móvel com tarifas que reflectissem um desconto significativo face aos preços praticados pela IAM (cerca de 40%). Este desconto seria conseguido através da diminuição do custo de entrada e da definição de preços por minuto mais competitivos.

*Custo de entrada:* Para oferecer um custo de entrada mais competitivo a Médi Telecom definiu descontos na taxa de activação do serviço e iniciou a prática de subsidiação dos terminais vendidos (explicado e desenvolvido mais à frente no item “Terminais”).

*Preço por minuto:* A definição de preços por minuto mais competitivos passou não só pela redução efectiva dos preços médios por minuto mas também pela implementação de planos de preços segmentados. Um eixo comum no desenho dos planos tarifários segmentados foi a simplicidade para que o cliente tenha facilidade em compreender e valorizar as diferenças. Assim, centrou-se a diferenciação das tarifas (valor da assinatura e preço por minuto de conversação) em eixos facilmente perceptíveis pelo cliente: horário, duração e destino das chamadas. Por exemplo, para o lançamento foi definido um plano de preços dirigido aos clientes que efectuam chamadas de curta duração, permitindo a facturação ao segundo em vez da facturação por minuto como era prática no mercado.

### ***Terminais***

Na Médi Telecom acreditava-se que o acesso ao telemóvel era uma variável crítica para o desenvolvimento do mercado. Deste modo, tomou-se a decisão de entrar no negócio de venda de terminais, inovando de duas formas: com os “packs” e com a subsidiação de terminais.

“*Packs*”: Uma primeira inovação, introduzida pela Médi Telecom no mercado marroquino, consistiu na venda do serviço móvel num “pacote”: telemóvel e “SIM Card”. O facto de se vender o serviço num “pacote” e de os cartões estarem pré-activados permitia ao cliente poder sair da loja “a falar”.

*Subsidiação de terminais:* Dado o baixo poder de compra de grande parte da população, a Médi Telecom decidiu dar início à prática de subsidiação de terminais como forma de potenciar a massificação da adesão ao serviço móvel, vendendo os “packs”, quer de pré-pago quer de pós-pago, a um preço inferior ao preço de mercado do terminal nele incluído.

Estas decisões constituíam uma diferença significativa face à estratégia desenvolvida pela IAM e representavam um dos pilares-chave da estratégia de marketing diferenciadora da Médi Telecom, que visava incentivar e democratizar a adesão ao serviço móvel.

## **Serviços**

Um quarto eixo de diferenciação da oferta da Médi Telecom assentou no princípio de “oferecer mais ao cliente pelo mesmo preço”. Deste modo, na oferta de adesão, adicionaram-se ao serviço básico outros serviços associados. Este tipo de serviços, tais como o serviço de caixa postal e o aviso de chamadas em espera, eram, até à data, cobrados pelo operador incumbente. Na oferta da Médi Telecom estes serviços eram oferecidos aos clientes como parte integrante da oferta inicial. Para o lançamento, foram seleccionados para fazer parte da oferta os serviços considerados fáceis de entender e de usar pelo cliente. Os outros serviços, considerados mais avançados, seriam introduzidos gradualmente no mercado, à medida que este se fosse desenvolvendo.

Contudo, a diferenciação conseguida pela Médi Telecom neste âmbito não ficou pela simples incorporação na oferta base de alguns serviços já existentes no mercado. A Médi Telecom introduziu também no mercado novos serviços: para os clientes pós-pago foi desenvolvida a funcionalidade de “fax-mobile” e para os clientes pré-pago foram consideradas prioritárias para lançamento as funcionalidades relacionadas com o controlo de custos, ou seja, do saldo (por exemplo, a actualização e visualização do saldo “online”).

## **Recargas**

Associado ao conceito de pré-pago, a Médi Telecom introduziu no mercado marroquino um produto inovador: o “scratch card”, também denominado de recarga. O “scratch card” permite a qualquer cliente pré-pago colocar no seu telemóvel, de forma fácil, o valor que deseja consumir em comunicações, onde quer que esteja e quando queira<sup>4</sup>. Este conceito foi “importado” pelos principais accionistas, sendo o método mais utilizado na maior parte dos mercados onde estes actuam para permitir o carregamento do telemóvel aos clientes pré-pago, principalmente em países onde exista uma baixa taxa de utilização do sistema financeiro<sup>5</sup>. Com esta estratégia e com este produto, a Médi Telecom acreditava poder facilitar e generalizar progressivamente o uso e consumo dos cartões pré-pago, alargando, assim, o mercado de telecomunicações móveis.

Para o lançamento, a Médi Telecom disponibilizou, em todos os pontos de venda de recargas, cartões de 120Dh e de 300Dh. Posteriormente, e com o objectivo de vir a suprir as necessidades de outros tipos de clientes, foi prevista a introdução de recargas de valores mais baixos. Adicionalmente, foram concebidas para o lançamento promoções agressivas, oferecendo a Empresa recargas aos clientes que adquirissem “packs”.

A inovação estava, de facto, presente em todas as componentes da oferta da Médi Telecom. No entanto, é também de realçar na oferta definida o desejo de simplicidade. A Médi Telecom acreditava que antes de iniciar a introdução de novos produtos e serviços era necessário que os marroquinos enraizassem uma nova realidade: havia que passar por um processo de aprendizagem do que era o serviço móvel; havia que interiorizar novos conceitos como o pré-pago e as recargas; e, havia que criar novos hábitos de consumo. Só assim seria possível concretizar o objectivo estratégico de massificação do serviço.

---

<sup>4</sup> O “scratch card” é um cartão que possui um valor facial e um código: o valor facial corresponde ao valor a transferir para o telemóvel; o código permite efectuar essa transferência. O cliente paga o valor facial do cartão ao comprá-lo. Ao digitar o código que consta no cartão no seu telemóvel, é-lhe transferido automaticamente o valor para o saldo do seu telemóvel.

<sup>5</sup> Há países, tais como Portugal, onde o carregamento dos cartões pré-pago se faz de forma electrónica, através das caixas automáticas de pagamento dos Bancos (Multibanco).



## 2 Comunicação (estratégia “pull”)

A definição da estratégia de comunicação assentou em dois elementos-chave: (1) na criação de uma marca forte e (2) na realização de campanhas massivas, apelativas e de carácter inovador.

### *Criação de uma marca forte*

O processo de definição da identidade da Empresa foi um processo cuidadoso. A identidade de uma empresa é um veículo de comunicação potente, capaz de traduzir os valores da empresa e de inspirar ideias. A marca, através do nome e do logotipo, influencia não só os conhecimentos como também as atitudes e os comportamentos dos clientes-alvo. Conscientes destes factores e da importância da marca, pretendeu-se, na Médi Telecom, criar uma marca que inspirasse os valores de inovação e dinamismo da Empresa e que, ao mesmo tempo, fosse uma marca “simpática”, capaz de entrar na cabeça dos marroquinos. Com base nestas premissas, nasceu a marca Méditel (ver Figura 7).

**Figura 7 – Marca Méditel**



*Nome:* O nome “Méditel” foi escolhido entre muitos nomes e reflecte a ambição do projecto: o de criar uma marca própria, que nada tivesse a ver com os operadores de referência, e o de vir a formar um operador de telecomunicações com actuação em vários países do mediterrâneo.

*Cor:* A cor vermelha foi escolhida como forma de incutir à marca um valor nacional, reforçando a ideia de que este era um projecto nacional e para o País, ainda que os seus principais accionistas fossem estrangeiros.

*Assinatura e promessa institucional:* A assinatura e promessa institucional para a marca, “Commencement d’une ère nouvelle” (“O começo de uma nova era”), foram definidas para traduzir de forma simples e clara as intenções estratégicas da Empresa. Numa frase pretendia-se que os clientes identificassem a proposta de valor da Méditel: uma única frase curta, de fácil memorização, provocativa mas credível. Foi com base nestes princípios orientadores que nasceu o eixo para a campanha de comunicação da Empresa para o lançamento. A ideia foi reforçada por símbolos que ilustram o nascer do sol, ou seja, o início de um novo dia.

### *Realização de campanhas massivas, apelativas e de carácter inovador*

As campanhas para o lançamento e pós-lançamento da Méditel foram conceptualizadas sob a premissa da inovação, quer em termos da linguagem, dos meios e das táticas de marketing.

A campanha inicial, que começou algumas semanas antes do lançamento oficial, ficou marcada pela introdução no mercado marroquino de “teasers”: técnica utilizada para suscitar a curiosidade e criar um efeito surpresa nos clientes-alvo. A utilização de “teasers” consiste na eliminação da comunicação do nome e objecto do produto ou serviço que se está a promover. Neste sentido, no centro da comunicação da Méditel (na TV e em “outdoors”) estava a ideia de que uma nova era iria começar, sem fornecer ao cliente-alvo qualquer outro tipo de explicação ou informação que permitisse associar o anúncio à Empresa ou ao serviço. Só poucos dias antes do lançamento as

campanhas de comunicação “desvendaram” o mistério e convidaram os clientes a participar nessa “nova era”, a visitarem as lojas Méditel e a experimentarem o serviço (ver Figura 8).

**Figura 8** – Campanha pré-lançamento da Méditel



O tipo de linguagem, imagem e meios de comunicação utilizados nas campanhas também constituíram factor de diferenciação e inovação no mercado das telecomunicações marroquino. Até à data, os materiais e técnicas de marketing utilizados pela Méditel só eram utilizados por algumas empresas multinacionais de grande consumo. As campanhas desenvolvidas pela Méditel inovaram pela utilização de cores e imagens jovens e dinâmicas, pela utilização de linguagem directa e assertiva, e pela forma de promover e de fazer publicidade.

Um primeiro exemplo neste âmbito foi a utilização de materiais de comunicação “below the line” como forma de reforçar a comunicação nos meios massivos “above the line” (TV e “outdoors”). Os materiais “below the line” são todos aqueles materiais de comunicação utilizados nos pontos de venda: “stoppers”, vitrines, panfletos, cartazes, módulos de móveis promocionais entre outros, e que contribuem para a formação e transmissão de uma mensagem. Na Méditel, a utilização de materiais “below the line” foi feita seguindo o princípio de assegurar a coerência da sua comunicação em todos os pontos de venda (ver Anexo VII).

Um segundo exemplo de utilização de técnicas de marketing inovadoras para o sector em Marrocos foi a política de patrocínios e eventos. Nesta fase, em que o objectivo foi o de “fazer conhecer” a marca Méditel e os seus produtos e serviços a um público tão largo quanto possível, a Méditel decidiu associar a sua imagem a eventos de diversa natureza, tais como concertos, eventos desportivos e eventos culturais.

De facto, a marca Méditel e as iniciativas de comunicação foram pensadas e desenhadas para, de forma consistente, tornar visíveis para o cliente os valores e posicionamento da Empresa: a força, a inovação, a simpatia e a proximidade. Até ao dia do lançamento, a Méditel lançou campanhas apelativas e inundou as ruas das principais cidades de vermelho com publicidade e com as suas lojas. Gastou somas significativas de dinheiro e revolucionou a paisagem publicitária marroquina.

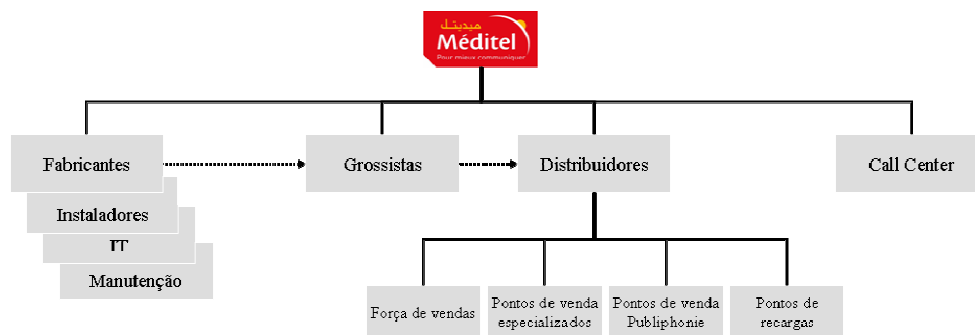
### 3 Distribuição (estratégia “push”)

A definição de uma estratégia de distribuição eficaz e eficiente no contexto da Méditel e do País teve por base três decisões chave: (1) criar um modelo de operações e distribuição maioritariamente indirecto (2) desenvolver uma estrutura de vendas dinâmica e, (3) assegurar um sistema logístico e de aprovisionamento de terminais eficiente.

#### *Modelo de operações e distribuição*

Consciente da importância da estratégia de distribuição para o sucesso da operação e da necessidade de ganhar rapidamente capilaridade e agilidade comercial, foi tomada a decisão de criar um modelo de operações e distribuição maioritariamente indirecto, onde a Méditel age como integrador (ver Figura 9).

**Figura 9** – Modelo de operações e de distribuição da Méditel



Contudo, aproveitando a larga experiência dos accionistas de referência neste âmbito e como forma de assegurar consistência e eficiência num modelo onde actuam várias entidades, foi a equipa comercial da Méditel quem definiu todos os aspectos estratégicos e operativos: perfis das entidades, processo e procedimentos operativos, regras de controlo, modelos de remuneração, reportes de informação, sistemas de apoio, etc.

#### *Estrutura de vendas*

Foram desenvolvidos dois modelos comerciais de venda de forma a atender às especificidades dos segmentos de mercado de particulares e de empresas.

O modelo de distribuição definido para endereçar o **segmento de particulares** nasceu de duas premissas base, consideradas estratégicas:

- Desenvolver uma rede de distribuição indirecta, extensa e exclusiva, aproveitando “players” locais para ganhar rapidamente capilaridade;
- Desenvolver uma pequena rede de lojas próprias para comunicar os valores e o posicionamento da Empresa e para ter acesso directo ao consumidor final.

O desenvolvimento de uma *rede de distribuição indirecta* permitiu maior flexibilidade, capilaridade e dinamismo na venda. No entanto, houve que assegurar qualidade, profissionalismo e consistência em termos de imagem. Foi neste contexto, e “importando” a experiência dos accionistas de referência, que a equipa comercial da Méditel definiu duas linhas de acção claras e

objectivas para orientar o desenvolvimento da rede: (a) Implementar um processo selectivo de parceiros; (b) Desenvolver um sistema de remuneração atractivo.

*Processo selectivo de parceiros:* A Méditel seleccionou um número limitado de distribuidores locais para seus parceiros. Os distribuidores serviriam todos os segmentos de mercado num regime de exclusividade e sem dominância geográfica, segundo as orientações da Méditel.

Cada distribuidor deveria construir a sua rede de pontos de vendas próprios e de sub-distribuição (franchisados e sub-agentes), ainda que sobre uma imagem única definida pela Méditel. A Méditel não contratou nem contrataria a sub-distribuição, mas intervinha no processo de selecção e aprovação da mesma.

Foram doze os distribuidores seleccionados de entre 120 processos de candidaturas. Os principais critérios para análise das candidaturas dos parceiros foram o potencial financeiro e experiência em negócios de distribuição. A maioria dos parceiros seleccionados eram jovens empreendedores, dinâmicos, com capacidade financeira, que já geriam outras actividades empresariais e que demonstravam possuir capacidade de iniciativa e vontade em investir numa nova actividade.

*Sistema de remuneração atractivo:* Um dos pilares-chave do modelo de parceria da Méditel com os seus distribuidores foi a defesa do conceito de partilha de valor. Nesse sentido, foi desenhado um modelo de retribuição atractivo, que remunera os distribuidores pelas principais actividades a desenvolver: captação de clientes e criação de uma rede de pontos de venda.

O modelo foi baseado essencialmente em conceitos de margem sobre os terminais vendidos (por exemplo, cerca de 30% nos “packs” pré-pagos) e em comissões de activações por cada cliente captado (por exemplo, um cliente pós-pago podia valer entre 300 e 1600Dh). É um modelo que promove essencialmente a aquisição de clientes, quer sejam pré-pago ou pós-pago mas existiam também incentivos à venda de tráfego/ as recargas: a Méditel paga aos seus distribuidores 20% do valor facial das recargas e à abertura de pontos de venda. Por outro lado, equipou todos os pontos de venda com imagem Méditel, dando o equipamento a custo zero e contribuindo também financeiramente nas actividades de co-marketing no ponto de venda (cerca de 250.000Dh por trimestre).

O modelo foi desenhado para dar aos distribuidores a liquidez suficiente para desenvolverem o negócio da Méditel. Era expectável e desejável que os distribuidores investissem na abertura de novos pontos de venda mas que, simultaneamente, auferissem a rentabilidade suficiente para desejarem permanecer e fazer crescer o negócio com a Méditel. A elevada remuneração pode ser encarada como uma forma de “bloquear” o acesso da IAM à que se esperaria viesse a ser uma das melhores redes de distribuição indirecta do País.

Em paralelo ao desenvolvimento da sua rede de distribuição indirecta, a Méditel iniciou também o desenvolvimento da sua *rede de distribuição directa*. A maior e mais emblemática loja da Méditel foi construída em Casablanca, cidade onde se encontrava a sede da Empresa. Esta loja, primeira de uma rede limitada de lojas próprias, devia servir como ponto de referência em termos de imagem e nível de serviço para todas as outras lojas Méditel geridas pelos distribuidores. Esta rede poderia também constituir o embrião de um canal de vendas forte e produtivo, capaz de limitar o poder negocial dos distribuidores.

O modelo de distribuição definido para endereçar o **segmento de empresas**, nesta fase inicial, foi um modelo maioritariamente directo e que nasceu de duas premissas estratégicas base:

- Desenvolver uma força de vendas directa para abordar os clientes empresariais estratégicos, ou seja, as empresas da administração pública e as grandes empresas;
- Desenvolver e formar uma força de vendas indirecta, juntamente com os distribuidores, para endereçar os outros clientes empresariais: Pequenas e Médias Empresas (PME's) e os clientes profissionais liberais.

O desenvolvimento de uma força de vendas especializada no segmento empresarial era também uma inovação no mercado marroquino e, como tal, uma prioridade desde o dia do lançamento. A IAM não possuía uma cultura de serviço ao cliente neste âmbito. Como tal, as empresas não possuíam o hábito de receber regularmente a visita de pessoas especializadas, com o objectivo de recolher o seu “feedback” e assim compreender as suas necessidades e comportamentos, de modo a propôr o desenvolvimento de soluções mais adaptadas às suas necessidades.

A julgar pelos resultados que a Méditel conseguiu atingir num curto espaço de tempo, o modelo e as opções estratégicas da Empresa neste âmbito revelaram-se um sucesso: para o lançamento existia uma rede de cerca de 237 pontos de venda exclusivos e com a imagem vermelha “standard” da Méditel (ver Anexo VIII) e uma rede de doze comerciais especializados no segmento empresarial.

#### ***Sistema logístico de aprovisionamento e terminais***

O modelo definido para a logística de aprovisionamento e distribuição de terminais tinha por base dois princípios:

- Centralização da política de compra dos terminais com fabricantes de telemóveis (por exemplo, a Nokia ou a Motorola), de forma a usufruir de melhores descontos;
- Sub-contratação dos serviços de aprovisionamento e distribuição dos terminais de forma a enfocar a equipa de gestão da Méditel no seu “core business”.

Neste contexto, foram feitas parcerias com dois grossistas (“wholesalers”), PAYMA e TELYCO, ficando estas entidades responsáveis pelas actividades de gestão, aprovisionamento e distribuição dos produtos encomendados pela rede de pontos de venda. Estimava-se que o volume para o ano de lançamento (o ano 2000) chegaria a cerca de 1 milhão de terminais.

Apesar da subcontratação destas actividades, foi considerado crítico que a equipa comercial da Méditel detivesse informação detalhada da actividade: terminais mais encomendados, número de encomendas por distribuidor, modelos e número de terminais em cada ponto de venda, etc. Neste sentido, ambos os “wholesalers” viram os seus sistemas ligados aos sistemas da Méditel, como forma de controlo da actividade e de troca de informação.

#### ④ Qualidade e cobertura da rede

A construção e gestão de uma rede GSM de qualidade eram também pilares-chave em toda a estratégia da Empresa: é a rede e os sistemas que possibilitam e potenciam toda a experiência dos clientes no serviço móvel. Para conseguir o objectivo estratégico de diferenciação nesta dimensão, a rede a construir teria que ser de qualidade superior à da IAM e deveria cobrir uma maior percentagem da população ainda em 2000, o ano do lançamento. Esta ambição foi concretizada em objectivos parcelares em três dimensões-chave que caracterizam e influenciam a qualidade da rede:

- Confiabilidade: Conseguir que a taxa média de caída de chamadas fosse inferior a 2%.
- Cobertura: Cobrir 40% da população no lançamento, 58% durante o primeiro ano, 75% durante o segundo ano e 80% durante o terceiro ano.
- Qualidade: Deter uma força do sinal superior à da IAM em todas as suas dimensões - dentro de casa, no interior de um automóvel e no exterior.

Dos três objectivos definidos, o maior desafio foi o de construir, num tão curto espaço de tempo, uma nova rede GSM. Em 8 meses a Méditel possuía 400 estações de base operativas e previa-se que este número viesse a duplicar até final do ano. Este sucesso deveu-se, em larga medida, à equipa técnica da Méditel que assegurou a efectiva implementação e disponibilidade de rede dentro dos prazos estabelecidos, factor essencial para o lançamento da operação.

Contudo, aquando do lançamento, os valores representavam uma cobertura da rede de somente 28%, ficando um pouco aquém do objectivo inicialmente traçado e do comunicado ao mercado. Ainda assim, e apesar de não ter conseguido cumprir com o compromisso assumido em termos de cobertura de rede no lançamento, a Méditel arriscou e decidiu lançar.

No que diz respeito às plataformas de serviços (pré-pago e pós-pago), a Méditel aproveitou o que cada um dos seus accionistas tinha de melhor. Ao “importar” as plataformas de serviços dos seus accionistas, a Méditel tirou partido dos desenvolvimentos já efectuados e lançou, sem grande esforço, serviços e produtos inovadores.

#### ⑤ Pessoas

A Méditel cresceu desde o seu início com a consciência de que as pessoas são um activo estratégico e, como tal, crítico para o sucesso do projecto. A política de recursos humanos definida pela Méditel nunca incluiu o recrutamento pró-activo de colaboradores da IAM. A estratégia definida passou por recrutar pessoas jovens e dinâmicas, com vontade e capacidade de aprender um negócio novo e de futuro, o das telecomunicações móveis.

Neste contexto, foram recrutados jovens com idades entre os 24 e os 25 anos, com espírito empreendedor, ambiciosos e com vontade de criar algo de novo no seu País. A Méditel recrutou cerca de 40% mulheres e 60% homens. Este rácio, muito pouco usual num país islâmico como Marrocos, concretiza a vontade de ser diferente, de inovar e de estabelecer uma nova era.

O perfil homogéneo das pessoas, as longas horas de trabalho e a liderança carismática da equipa de gestão fizeram com que rapidamente se criasse na Méditel uma cultura e espírito de equipa muito fortes e que, desde cedo, se comesçasse a sentir o compromisso com a Empresa.

## **Gestão da envolvente regulatória**

A gestão da envolvente regulatória constituiu, à semelhança da construção das fundações da Empresa, um desafio na estratégia de lançamento. A Méditel iniciou a sua actividade num contexto regulamentar e jurídico difícil. A quase inexistência de uma entidade reguladora da concorrência que promovesse a competitividade do mercado levou a que a Méditel iniciasse a sua actividade numa situação de desequilíbrio competitivo, desequilíbrio este patente em várias dimensões:

### ***Tarifas de terminação***<sup>6</sup>

Numa situação de entrada de um novo operador no mercado, é normal que a entidade reguladora da concorrência estabeleça tarifas de terminação assimétricas em favor do novo operador de forma a acelerar o período de recuperação do investimento realizado. Esta assimetria é mantida até se considerar que o novo operador já possui uma base estável ou quando os investimentos na rede diminuíam. No caso da Méditel, não só a entidade reguladora da concorrência definiu tarifas de interligação baixas como as definiu simétricas, ou seja, estabeleceu que a tarifa a pagar pela terminação das chamadas é igual para a Méditel e para a IAM e ficaria em 1,428Dh por minuto.

### ***Métodos de facturação nas tarifas de interligação***<sup>7</sup>

Também neste domínio, e contrariamente à prática europeia, a entidade reguladora da concorrência permitiu que os operadores implementassem métodos de facturação ao segundo nas tarifas de interligação. Ou seja, por cada cliente IAM que ligue a um cliente Méditel, a IAM cobra ao cliente ao minuto e paga à Méditel ao segundo, o que gera lucros “anormais” para o operador incumbente.

Esta situação também contribuiu para uma situação de desvantagem competitiva para a Méditel na medida em que, dada a situação de líder de mercado da IAM, o tráfego de saída para a IAM é sempre maior do que o tráfego de entrada. Estimava-se que o impacto desta situação no modelo de negócio da Méditel fosse resultar numa perda de cerca de US\$30 milhões por ano, tendo-se iniciado uma guerra que prometia vir a durar muitos anos nos tribunais marroquinos.

### ***Aluguer de circuitos***

Ao contrário do que é prática em outros mercados, a IAM não abriu os seus circuitos de transmissão à Méditel. Neste contexto, a Méditel viu-se obrigada a investir na construção da sua rede própria de circuitos (“backbones”), duplicando a rede de circuitos de transmissão do País. Esta situação influenciou o desenvolvimento das outras componentes da rede, fazendo diminuir o ritmo de implementação da mesma.

---

<sup>6</sup> Tarifas de terminação são taxas que os operadores móveis cobram a outros operadores por terminarem as chamadas na sua rede.

<sup>7</sup> Tarifas de interligação são as taxas que os operadores cobram a outros operadores por permitirem que chamadas originadas em outras redes passem na sua rede.

### ***“Gateway”<sup>8</sup> internacional***

A Méditel não desenvolveu para o lançamento um “gateway” internacional próprio pelo que todo o tráfego internacional (de entrada e de saída) teria que passar pela IAM. Esta situação poderia não ser causadora de um desequilíbrio competitivo se a entidade reguladora da concorrência não tivesse definido tarifas iguais para o tráfego nacional e internacional ou se existisse concorrência no tráfego internacional<sup>9</sup>.

### ***Subsídios ao investimento***

Apesar de ser uma área que promovia o desenvolvimento do País, o Estado não definiu políticas de subsídios ao investimento ou de isenção de pagamento de impostos e taxas.

A existência deste desequilíbrio competitivo devia-se, em larga medida, ao facto de a IAM ser uma empresa estatal. Compete ao Estado e à entidade reguladora da concorrência promover o desenvolvimento do mercado. No entanto, face à intenção do Estado de vir a privatizar, a médio prazo, a IAM, este tinha interesse em manter o palco competitivo favorável a esta empresa, de forma a maximizar o seu valor de mercado. Conforme referido anteriormente, esta situação teve consequências financeiras negativas no plano de negócios da Méditel, resultando na necessidade de investir mais do que inicialmente previsto e alterando a expectativa e capacidade relativa de geração de receitas face ao principal concorrente.

---

<sup>8</sup> Sistema que permite intercâmbio de serviços entre redes, com tecnologias iguais ou distintas.

<sup>9</sup> O Estado só viria a conceber a liberalização parcial do mercado nesta área em 2006, tendo limitado o tráfego a passar (tráfego internacional) em 30% do valor total das receitas.



## Reacções e movimentações da IAM antes do lançamento

Poucos meses antes do lançamento da Méditel, surgiram as primeiras reacções da IAM. Muitas das movimentações da IAM não eram esperadas. O operador, até essa data, tinha revelado ser um operador pouco preparado e pouco estruturado. Contudo, foram uma surpresa as iniciativas que a IAM levou a cabo no sentido de conseguir vantagens em ser o primeiro no mercado e os investimentos que fez no sentido de captar clientes de qualidade.

De forma genérica, as movimentações do operador incumbente desenrolaram-se sobre três eixos: (1) Antecipação das acções que a Méditel estava a planear oferecer no lançamento; (2) Lançamento de medidas proactivas para protecção da base de clientes e minimização do “churn” para a Méditel; (3) Decréscimo das tarifas nos planos de preços pós-pago e lançamento de descontos significativos no segmento de pré-pago.

### Antecipação das acções da Méditel

Em Outubro de 1999, seis meses antes da entrada da Méditel no mercado, a IAM lançou um produto pré-pago. Desde então, e de forma gradual, a IAM tornou a proposta de valor para este segmento mais atractiva, tendo lançado “packs” e entrado na venda de terminais, entre outras iniciativas comerciais.

Adicionalmente, a IAM começou a “empacotar” serviços nos planos de preços pós-pago, incluindo, de forma gratuita, na oferta de adesão ao serviço base, serviços de valor acrescentado para os quais anteriormente era necessário pagar uma mensalidade (ver Figura 10).

**Figura 10** – Oferta de serviços adicionais pela IAM na fase pré-lançamento da Méditel

Categorias	Produtos e Serviços	Até Nov. de 1999 (Valores em Dh)	Em Jan. de 2000 (Valores em Dh)
Gestão da chamada	• Reenvio de chamada	10.0	Sem custo
	• Chamada em espera	12.5	
	• Conferências	12.5	
	• Os 3 serviços de gestão de chamadas	15	
Barramento de chamadas e controlo do saldo	• Barramento das chamadas de saída	60.0	Sem custo
	• Barramento das chamadas de entrada	60.0	
	• Activação/desactivação manual do acesso a chamadas internacionais	30.0	
	• Grupo de utilizadores fechado <sup>(1)</sup>	30.0	
Caixa postal	• Caixa postal	Sem custo	Sem custo
Escritório móvel	• Fax	60.0	60.0
	• Dados (internet, e-mail)	60.0	60.0
Roaming <sup>(2)</sup>	• Roaming internacional	40.0	Sem custo
	• Barramento de chamadas de saída	60.0	
	• Barramento de chamadas de entrada	25.0	

Por outro lado, uma semana antes do lançamento da Méditel, a IAM lançou 5 novos planos de preços pós-pago: “La main de Fatima”. Este produto foi conceptualizado como um plano de minutos, possibilitando ao cliente escolher o plano de minutos que mais se adequasse às suas necessidades de conversação: 1, 2, 3, 4 ou 5 horas.

Por último, de referir que, após entrar no negócio de venda de terminais com a venda de “packs”, a IAM lançou uma série de iniciativas comerciais com vista à sua dinamização: (a) aumentou a flexibilidade e variedade do seu portefólio de terminais e de “packs”; (b) reduziu significativamente os preços dos terminais especialmente quando estes estavam ligados a um contrato de pós-pago de longa duração (por exemplo, em alguns casos os terminais eram oferecidos); e (c) subsidiou, parcialmente ou totalmente, a compra dos terminais em função da duração do contrato (ver Figura 11).

**Figura 11** – Nova oferta de preços para terminais na fase pré-lançamento da Méditel

	Duração mínima do contrato	Jan. 2000		Jan. 2000			
		Erikson A1018s	Nokia 3210	Erikson A1018s	Nokia 3210	Erikson A1018s	Nokia 3210
Terminais soltos	-	1.398	2.298	1.152	1.398	1.797	1.998
“Packs” de pré-pago	-	1.398	2.298	1.398	2.298	1.398	2.298
“Packs” de pós-pago	12 meses	798	1.698	498	798	1.197	1.296
	24 meses	27	897	0	27	396	597
“Packs” de fidelização	12 meses adicionais	699	1.598	399	699	1.98	1.197
	24 meses adicionais	0	798	0	0	297	498
Custo <sup>(2)</sup>	-	1.190	-	1.170	-	-	1.377

Fonte: Sítio da IAM na internet (Janeiro de 2000)

(1) De acordo com informação do Departamento de Mkt.

(2) Exclui impostos

### Medidas para protecção da base de clientes

Em simultâneo ao lançamento de novas ofertas pré-pago e pós-pago, a IAM começou a desenvolver, proactivamente, medidas para proteger a sua base actual de clientes. Por exemplo, a IAM lançou uma campanha de troca de terminais em que oferecia um terminal a todos os clientes pós-pago que desejassem estender a duração do seu contrato para períodos de 12 ou 24 meses. Adicionalmente, aumentou a validade dos cartões pré-pago de forma a tornar menos provável o “churn” (desactivação) dos clientes pré-pago.

A IAM lançou também um outro conjunto de medidas com o objectivo de gerir as expectativas dos clientes quanto a melhorias futuras. Por exemplo, a IAM começou a comunicar ao mercado que, no final do primeiro trimestre de 2000 (altura em que estava previsto o lançamento da Méditel), iria lançar novas ofertas segmentadas para os clientes pré-pago.

### Decréscimo das tarifas

Ao longo do período que antecedeu o lançamento da Méditel, a IAM realizou diversas reduções e descontos nas suas tarifas de pós-pago e pré-pago. A título de exemplo, a descida das tarifas de pós-pago três meses antes pressupôs uma descida de 50% na taxa de activação (de 200Dh para 100Dh, IVA não incluído) e de 17% na assinatura mensal (de 150Dh para 125Dh, IVA não incluído). Dessa vez, não tinha havido descida ao nível dos preços por minuto (ver Figura 12).

**Figura 12** – Decréscimo das tarifas pós-pago da IAM no período pré-lançamento da Méditel

		Até Jun. 1999	Até Nov. 1999	Até Jan. 2000		Jan. 2000
Activação (Dh)		450	300	200	-50%	100
Assinatura mensal (Dh/mês)		200	150	150	-17%	125
Tarifas nacionais <sup>(1)</sup> (Dh/min)	“Peak” <sup>(2)</sup>	3.2	2.67	2		2
	“Off-peak”	1.6	1.34	1		1
Tarifas dentro da rede (Dh/min)	“Peak” <sup>(2)</sup>	3.2	2.67	2		2
	“Off-peak”	1.6	1.34	1		1
Período de facturação		18’’	18’’	24’’		24’’

Todos os preços incluem IVA (IVA=20%)

Fonte: Sítio da IAM na internet (Janeiro de 2000)

(1) Tarifas nacionais incluem chamadas para a rede fixe de Marrocos e chamadas para a rede móvel da IAM

(2) Período “peak”: 8:00 – 20:00, em dias da semana

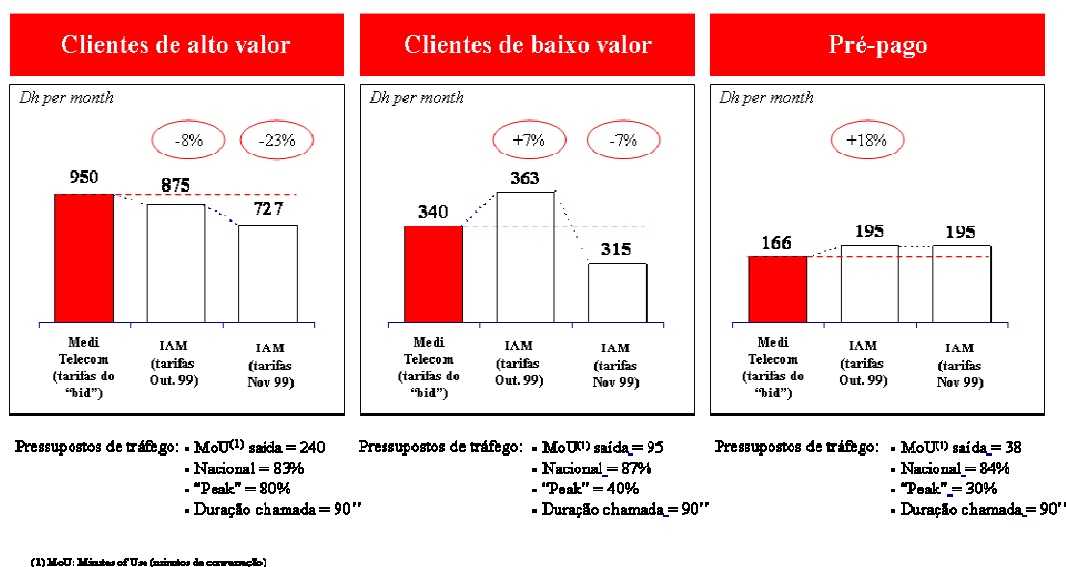
Da mesma forma, e no mesmo período, a IAM decidiu realizar uma descida significativa no preço das recargas (de 258Dh para 198Dh, IVA não incluído, para 30 minutos de conversação em horário nobre). Esta descida representava uma descida de 23% no preço por minuto dos cartões pré-pago.

## Reacções e movimentações da Méditel antes do lançamento

À medida que o tempo foi passando, a oferta definida pela Médi Telecom para o lançamento foi perdendo gradualmente a sua diferenciação face à da IAM. A antecipação de grande parte das acções que a Méditel planeava oferecer aquando do seu lançamento tornou evidente para a gestão de topo da Empresa que existia um problema de confidencialidade dentro da Empresa.

A descida das tarifas dos planos de preços desencadeada pela IAM meses antes do lançamento da Méditel bateu o compromisso assumido pela Empresa no âmbito da oferta para aquisição da segunda licença móvel (ver Figura 13).

**Figura 13** – Comparação da descida das tarifas da IAM com as “tarifas-compromisso” da Méditel aquando da oferta para aquisição da segunda licença GSM de Marrocos



Esta medida poderia ter tido um impacto importante no plano de negócios da Méditel, caso a tendência de descida de preços se tivesse mantido. Contudo, e com o objectivo de evitar uma adicional destruição do valor do mercado, a Méditel decidiu adoptar uma política de orientação às tarifas nominais do concorrente, actuando no preço através de outros mecanismos como por exemplo as promoções e o preço de entrada (custo do terminal e da taxa de activação) de forma a sugerir preços mais acessíveis do que os do mercado actual.

Com esta estratégia, a Méditel não só limitou o impacto negativo no plano de negócios como também permitiu o lançamento de promoções segmentadas para gerar um efeito e percepção de baixa de preços. Por exemplo, os “packs” de pré-pagos serão vendidos no período de lançamento entre 690Dh e 790Dh, quando a IAM os vendia a 1290Dh. Adicionalmente, a Méditel, incluiu nos “packs” um maior valor de chamadas grátis.

Apesar de todas as reacções e iniciativas da IAM, a Méditel prosseguiu a sua estratégia de diferenciação tendo-se adaptado à evolução dos acontecimentos. Até hoje, dia 29 de Março de 2000, a Méditel preparou-se para poder iniciar as suas operações e poder cumprir com os seus compromissos para com a entidade reguladora da concorrência e para com os clientes e, a avaliar

pela quantidade de pessoas que esperaram ansiosamente a abertura da loja (ver Figura 14), pode-se dizer que o lançamento da Méditel tem tudo para ser um sucesso.

**Figura 14** – Fluxo de pessoas à porta de Lojas Méditel no dia de abertura



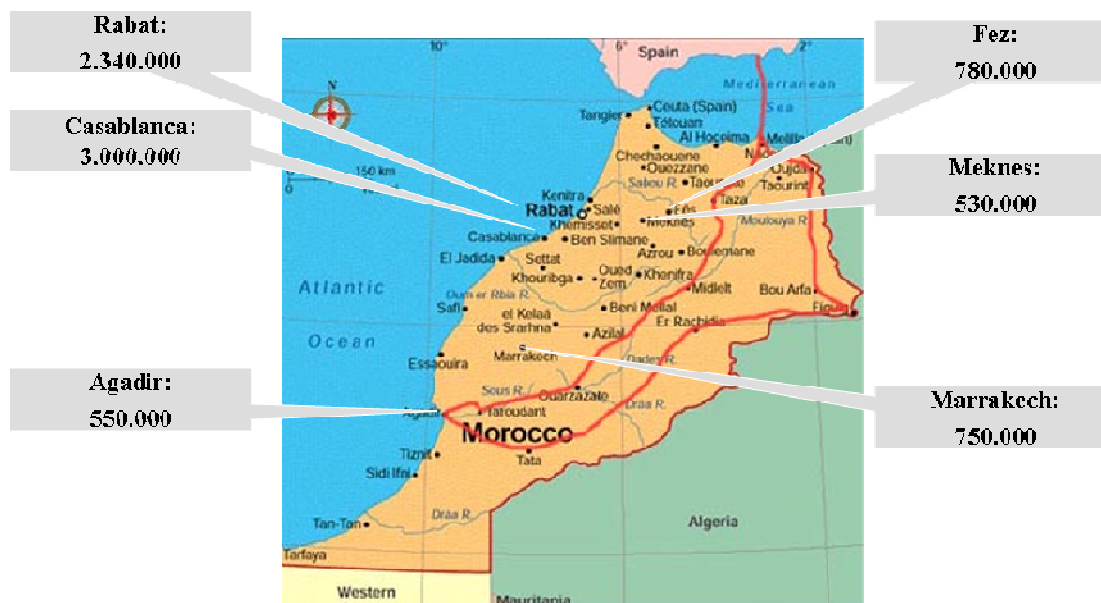
*Abriram-se as portas...As pessoas entraram... e a loja num instante se encheu de gente. Uma nova era começava.*

## ANEXOS

### Anexo I – Localização de Marrocos no mundo

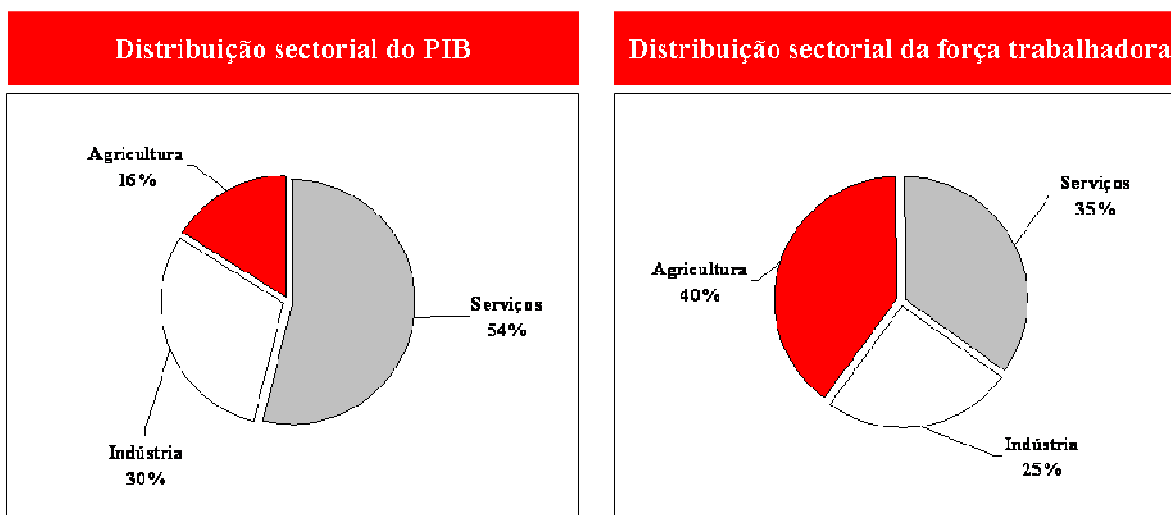


### Anexo II – Mapa de Marrocos e número de habitantes nas principais cidades





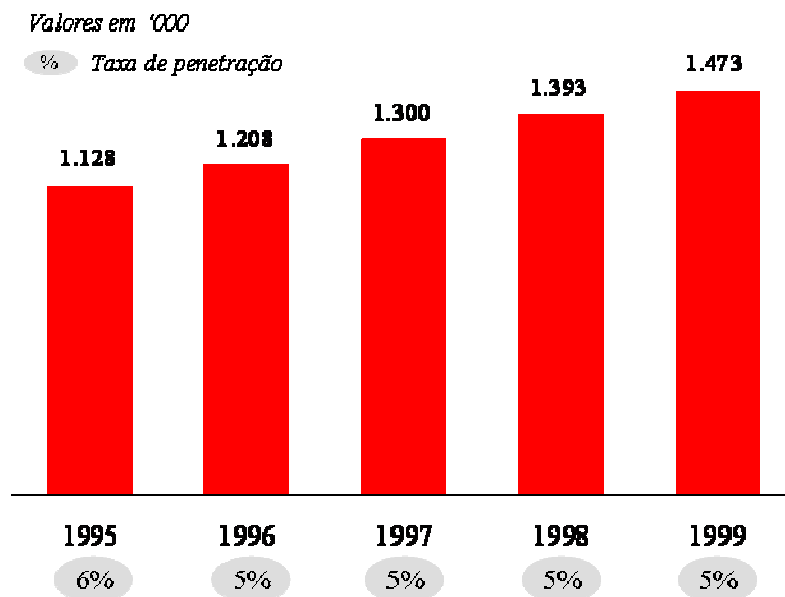
### Anexo III – Distribuição sectorial do PIB e da força trabalhadora de Marrocos (1998)



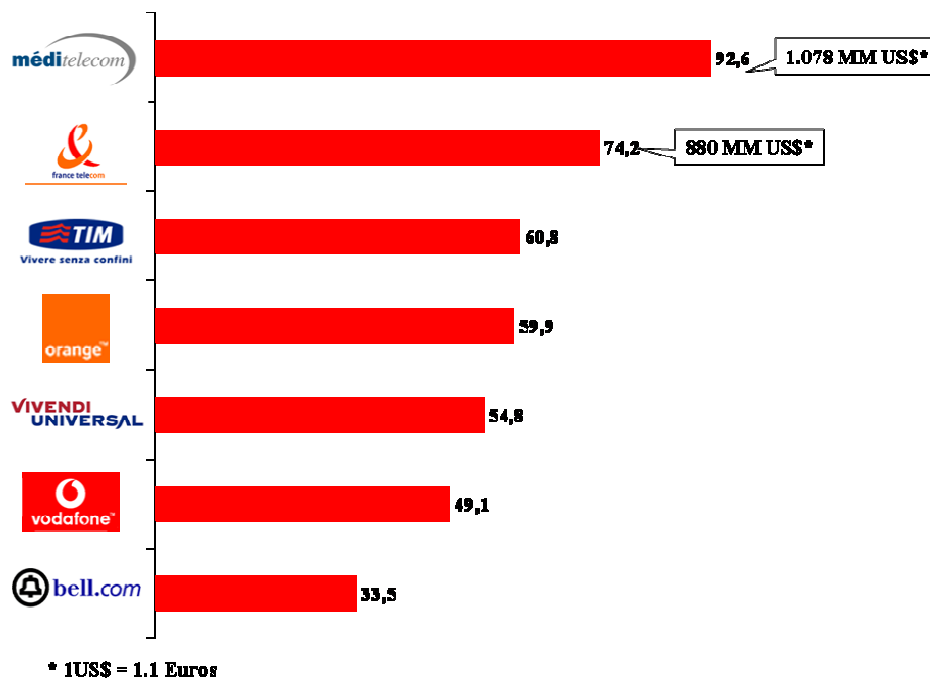
### Anexo IV – Lojas IAM



## Anexo V – Evolução do número de linhas de telefone fixo e taxa de penetração em Marrocos (1995-1999)

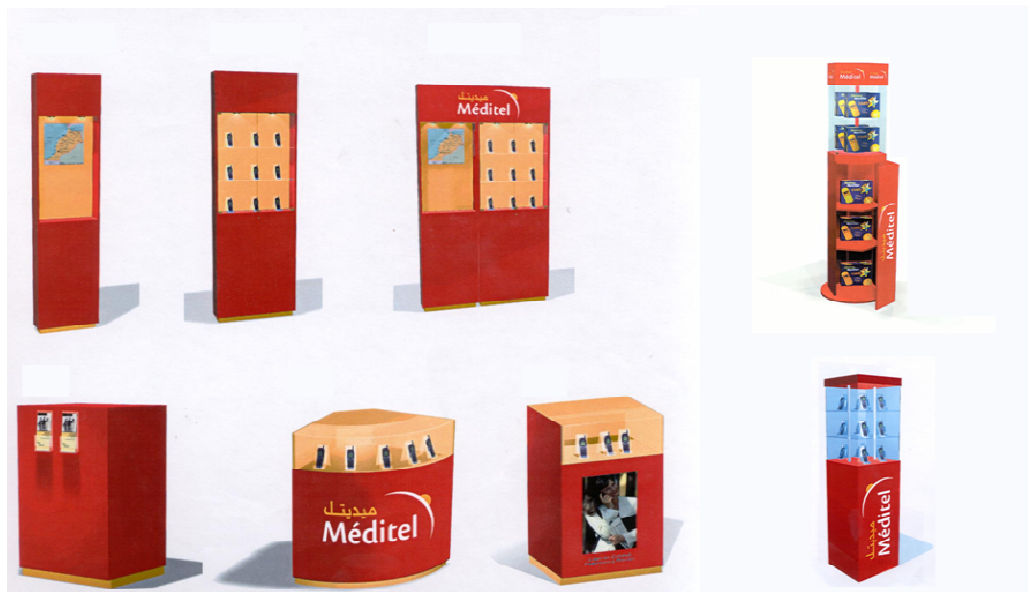


## Anexo VI – Concorrentes à obtenção da segunda licença GSM em Marrocos (classificação em pontos e valor da licença)





## Anexo VII – Material “below the line” das lojas Méditel



## Anexo VIII – Lojas Méditel



## **Caso Méditel (B):**

### **Os primeiros cinco anos para “melhor comunicar”**

*O ambiente era de grande agitação: cerca de 900 pessoas circulavam e falavam animadamente ao som de música ambiente, esperando ansiosamente o discurso do Presidente. Nunca antes a Empresa tinha vivido um momento desta dimensão, em que se reuniam todos os colaboradores num local e numa festa única. O evento adivinhava-se excepcional para festejar os 4 milhões de clientes e para recordar a aventura da Méditel desde o lançamento em Março de 2000 até à empresa que é hoje, passados apenas cinco anos e meio.*

#### **O lançamento**

A avaliar pelo fluxo de pessoas que visitou a loja Méditel nos dias de lançamento, pode-se afirmar que o lançamento foi um verdadeiro sucesso: dezenas de pessoas esperaram ansiosamente a abertura da loja; dezenas de pessoas amontoaram-se pedindo informações, vendo e experimentando os novos terminais, comprando e aderindo ao novo serviço da Méditel (ver Anexo I).

Tinha-se criado uma grande expectativa à volta do lançamento da Méditel, uma expectativa que ultrapassou, em larga medida, as previsões da Empresa. Só no primeiro dia aderiram cerca de 36 mil clientes, ultrapassando o recorde de vendas no lançamento de um operador móvel, que pertencia à VIVO (operadora móvel do Brasil).

A Méditel tinha investido significativamente na campanha de comunicação inicial: utilizou “teasers” para suscitar a curiosidade e criar o “efeito surpresa”, incentivou a ida às lojas, lançou campanhas bonitas e inundou de vermelho as ruas das principais cidades. O sentimento das pessoas à espera da Méditel era comparável ao de quem espera a vinda de um Deus e, com a Méditel, começou verdadeiramente uma “nova era”.

Com a prática de subsidiação de terminais, os preços de entrada desceram cerca de 30% (os “packs” de pré-pagos da oferta de lançamento da Méditel foram vendidos a 690Dh<sup>10</sup> e 790Dh quando, pouco tempo antes, eram vendidos pelo operador incumbente, a IAM, a 1.290Dh). Com a venda de pré-pagos simplificou-se o sistema de adesão havendo agora mais “informalidade”: o cliente não necessitava de apresentar tantos documentos e podia “sair a falar” da loja. Com a introdução de terminais de maior qualidade e de cores jovens e alegres, diversificou-se a oferta. Com a introdução dos “scratch cards” facilitou-se e generalizou-se o sistema de recargas.

Em suma, a Méditel procurou diferenciar-se, com sucesso, através de outras dimensões que não somente as relacionadas com os planos de preços e as tarifas.

---

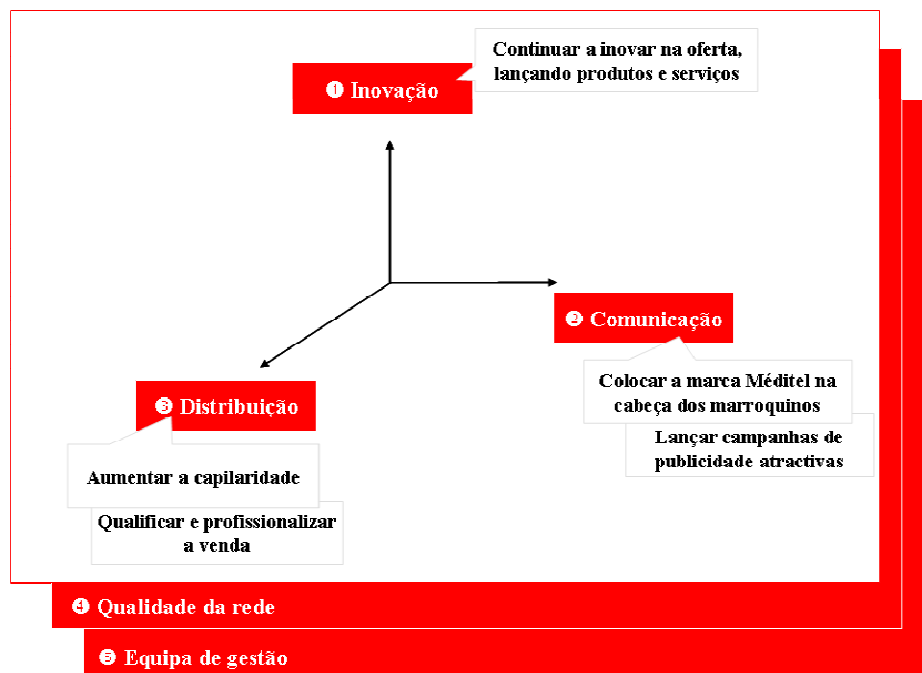
<sup>10</sup> US\$1 = 10,7Dh

## Os primeiros 18 meses

### Factores críticos de sucesso na fase inicial de crescimento

Após a fase de construção das fundações da Empresa, e com o lançamento da operação, iniciou-se na Méditel uma nova fase: a de fazer viver e crescer o projecto. A equipa de gestão havia definido objectivos e estratégias ambiciosas a que agora era necessário dar corpo e vida. Nesse sentido, o enfoque da Empresa nos primeiros meses foi no sentido de desenvolver os pilares-chave da estratégia de lançamento, com o objectivo de rapidamente conseguir ganhar quota de mercado (ver Figura 1).

**Figura 1** – Pilares-chave na fase inicial de crescimento



### **1 Inovação**

A Méditel continuou a diferenciar-se do seu concorrente, inovando e lançando **novos produtos e serviços** e sendo quase sempre o líder na inovação. A cada dois meses, lançava algo de novo no mercado: um produto, um serviço ou uma promoção. Por exemplo:

- Planos de preços pré-pagos segmentados, orientados a segmentos do mercado de particulares com necessidades específicas: “Amies & Famille” (com tarifas especiais para um grupo pré-definido de números); “Soirs & Weekend” (com tarifas especiais nas chamadas de noite ou fim de semana); “Fun” (com terminais simples e de cores alegres);
- Plano de preços pós-pago específico para o segmento empresarial (o “Néo”);
- Recargas a 50Dh.

Na grande maioria destes casos, a Méditel foi seguida pela IAM, o que diminuiu o efeito novidade das suas iniciativas. Esta capacidade e rapidez de reacção do operador incumbente não eram esperadas pela Méditel. Contudo, serviram de estímulo para que esta se esforçasse mais, cada dia, por fazer diferente e melhor. Foi neste contexto que as equipas da Méditel (comerciais e técnicas) desenvolveram capacidades únicas para ouvir o mercado, para gerar e trocar ideias em fóruns de “brainstorming” e para lançar rapidamente novos produtos no mercado.

Desta capacidade criativa e da preocupação constante de adaptação dos produtos ao mercado marroquino resultaram produtos inovadores, tal como o “Plafonné”. Este produto constituiu uma inovação não só em Marrocos mas também para os Grupos Telefónica e Portugal Telecom. O “Plafonné” foi um produto desenvolvido para clientes avessos a planos de preços com assinatura por valorizarem o controlo dos seus gastos mas que, por serem clientes de alto consumo, querem ter acesso a tarifas mais baixas. O produto funciona como um pós-pago até um determinado “plafond” e, após o consumo desse “plafond”, passa a ser um pré-pago, só sendo possível realizar chamadas após carregar o mesmo. O produto revelou-se um sucesso tanto no segmento de alto valor de particulares como no segmento empresarial. Até então, somente os directores das empresas possuíam um telemóvel corporativo. As entidades patronais resistiam em colocar telemóveis nas mãos dos seus empregados por não terem forma de controlar os seus gastos. O “Plafonné”, ao endereçar esta preocupação, permitiu multiplicar as linhas de serviço móvel nas principais empresas e potenciar o crescimento da Méditel no mercado empresarial.

De facto, uma boa parte do “boom” das vendas e da dinamização do mercado após a entrada da Méditel deveu-se à multiplicidade de produtos e serviços lançados. A inovação contribuiu para o crescimento rápido da quota de mercado da Méditel. Contudo, existem dois outros factores que, após o lançamento, continuaram a estar ligados à oferta Méditel e que influenciaram fortemente o sucesso dos produtos e o crescimento do mercado: a subsidiação dos terminais e as promoções.

**Subsidiação de terminais:** À semelhança de outros mercados, o terminal revelou-se em Marrocos uma variável crítica no processo de selecção do operador móvel. Por vezes mesmo mais relevante do que os planos tarifários<sup>11</sup>. Por outro lado, num mercado como o de Marrocos (de baixo rendimento per capita), a prática de venda dos terminais abaixo do seu preço real tem-se verificado um forte incentivo ao consumo. De facto, os produtos mais populares têm sido os que possuem um menor custo de entrada.

**Promoções:** A política de lançar muitas promoções agressivas, iniciada pela Méditel e seguida pela IAM, resultou do desejo de estimular o consumo sem alterar a estrutura nominal das tarifas. Um exemplo foi a prática de “double recharges”: promoção que permite ao cliente que efectua recargas receber o valor em dobro, sendo que o valor que era dado ao cliente gratuitamente só poderia ser utilizado para a realização de chamadas para números Méditel. Num mercado que responde a reduções de preços e a eventos promocionais, implementou-se uma nova dinâmica de concorrência em preços que dinamizou e fez crescer o mercado.

---

<sup>11</sup> Por exemplo, alguns meses após o lançamento do plano tarifário “Amis & Famille”, que foi lançado com terminais de cores alegres e com subsidiação, verificou-se que cerca de 80% dos clientes não havia definido os números preferenciais para os quais o seu plano lhe atribuía descontos. Este facto leva a crer que as tarifas especiais não foram o verdadeiro motivo de adesão ao plano, mas sim os terminais a baixo preço.

## 2 Comunicação

Os eixos de comunicação seguiram a mesma linha orientadora do lançamento: “fazer conhecer” a marca Méditel à maior parte da população. Continuou-se a trabalhar em várias dimensões para o aumento da notoriedade e, de facto, os estudos quantitativos e qualitativos revelaram um aumento positivo da percepção da marca Méditel. O sucesso das iniciativas neste âmbito pode ser explicado, em larga medida, pelo ritmo elevado de actividades que a Méditel lançou e impôs no mercado.

Numa primeira dimensão trabalhou-se a *marca Méditel* no sentido de fortalecer a sua imagem e assegurar que os seus valores eram correctamente enquadrados nas diversas iniciativas de marketing: em publicidade, nos produtos, nos pontos de venda, entre outros. Esta dinâmica inscreveu-se num contexto de “questionar e inovar sempre”, com a consciência de que a marca é construída pela Empresa mas é “feita” todos os dias pelos seus clientes. Quando compra o serviço, o consumidor compra também histórias e estilos de vida. A marca não vale mais do que aquilo que ela representa na cabeça das pessoas.

Numa segunda dimensão trabalharam-se as *campanhas publicitárias* no sentido de assegurar consistência, atractividade e constante inovação. Era indiscutível que a estratégia de marketing aquando do lançamento tinha revolucionado a paisagem publicitária em Marrocos. Nos meses após o lançamento procurou-se dar continuidade a essa tendência. Desde que iniciou a actividade, a Méditel foi responsável pelo segundo maior “budget” de comunicação do País, tendo investido durante o primeiro ano US\$20 milhões<sup>12</sup>. Nesse período, realizaram-se mais de 100 campanhas, essencialmente em televisão e “outdoors”, como forma de chamar a atenção do público-alvo; e, continuou-se a inovar na forma de fazer publicidade (por exemplo, utilizando imagens jovens e dinâmicas, meios de comunicação massivos) e no conteúdo (por exemplo, comunicando através de linguagem directa e assertiva) (ver Anexo II). Não obstante a frequência das campanhas, a Méditel geriu as mensagens comunicadas ao cliente, não comunicando, por exemplo, mais do que um ou duas novidades ao mesmo tempo.

Esta capacidade criativa da Méditel era distintiva face à IAM. A IAM utilizava meios e técnicas de marketing mais simples e a sua publicidade alavancava maioritariamente nos pontos fracos da Méditel. Nesse sentido, os investimentos na marca IAM iam no sentido de reforçar o posicionamento nacionalista e a maior cobertura de rede. Ainda assim, a IAM possuía uma boa capacidade de resposta às iniciativas da Méditel, replicando rapidamente as suas acções. Adicionalmente, a IAM possuía uma capacidade de investimento maior do que a da Méditel, duplicando frequentemente o valor dos investimentos publicitários.

Numa terceira dimensão, trabalhou-se a *estratégia de patrocínios e eventos*. Na continuação do objectivo de “fazer conhecer” a marca a um público alvo tão largo quanto possível, a Méditel associou a sua imagem a eventos de diversa natureza: concertos (por exemplo, Aznavour, ONB, Festival d’Essaouira), eventos desportivos (por exemplo, o ténis e desportos motorizados) e eventos culturais.

---

<sup>12</sup> Valor total de investimento publicitário foi de US\$60 milhões: Méditel US\$20 milhões e IAM US\$40 milhões.

### ③ Distribuição

Um dos primeiros desafios que a rede de distribuição enfrentou após o lançamento foi a **formalização e qualificação da rede**. A construção da rede de pontos de venda (PdV) para o lançamento tinha sido feita sob grande pressão, não existindo processos e procedimentos que orientassem a actividade operacional do dia-a-dia. Nesse sentido, a fase de construção deu lugar a uma fase de formalização, onde ao mesmo tempo que se incentivou o aumento de capilaridade e das vendas se criaram as bases de uma Direcção Comercial inovadora no mercado marroquino.

A Méditel montou uma equipa comercial de suporte à rede de distribuição assente em dois conceitos-chave: gestores de distribuidores e supervisores regionais.

*Gestores de distribuidores:* Os gestores de distribuidores (pontos de contacto com a Méditel) são os responsáveis pelo acompanhamento e orientação da actividade dos distribuidores, partilhando a visão e estratégia da Empresa e alinhando as iniciativas comerciais na área da distribuição.

*Supervisores regionais:* Os supervisores regionais, distribuídos por todo o País, têm como principal missão ser uma presença e apoio efectivo no dia-a-dia dos pontos de venda (PdV). Através de visitas periódicas, os supervisores formam e apoiam os seus colaboradores em diversas dimensões tais como a oferta, a utilização dos materiais promocionais, a disposição e disponibilidade dos produtos, entre outras.

Este modelo de interacção com os distribuidores permitiu criar uma relação de parceria que se veio a demonstrar estratégica. Através do apoio e presença contínuas, incentivou-se e promoveu-se a discussão de ideias para o lançamento de novos produtos, serviços e promoções, partilharam-se os problemas e identificaram-se soluções. Adicionalmente, a Méditel criou uma dinâmica de reuniões trimestrais com a rede comercial para partilha dos resultados alcançados e definição dos objectivos futuros. Este tipo de iniciativas vieram a verificar-se críticas para a solidificação dos valores sobre os quais a Méditel assentou a sua relação com os distribuidores: transparência, justiça, equidade e partilha de valor. Por outro lado, potenciaram a criação de uma rede de distribuição ágil, flexível e com uma capacidade de implementação de decisões no terreno ímpar.

Um segundo desafio que a equipa comercial da Méditel enfrentou após o lançamento foi a **penetração no segmento empresarial**. Devido a uma manobra estratégica da IAM a Méditel não estava autorizada a vender à Administração Pública, segmento empresarial de maior potencial. A IAM tinha, meses antes da entrada da Méditel, introduzido no mercado empresarial público um sistema de “Selos IAM”, criados com o objectivo de facilitar a gestão das necessidades de comunicações das empresas públicas. No sistema de “Selos IAM”, o Estado compra à IAM um determinado valor de comunicações, titulados num conceito que são os “Selos”. De seguida, o Estado distribui pelas empresas públicas os “Selos IAM” para que estas possam contratar e pagar os serviços de telecomunicações de que necessitem.

Na altura em que a Méditel entrou no mercado, os “Selos IAM” em circulação na Administração Pública representavam algo como 30 milhões de Dh (aproximadamente 0,3 milhões de Euros). A Méditel lutou, desde logo, pela instituição de “Selos Telecom” e pela abolição do “Selos IAM”. Esta foi uma luta que perdurou alguns meses até o Estado autorizar a extinção dos “Selos IAM” e a Méditel poder explorar o mercado empresarial da Administração Pública em paridade com o seu principal concorrente.

Vencidas as dificuldades iniciais, a Méditel pode promover a sua oferta no segmento empresarial. Com os seus produtos e serviços inovadores (por exemplo, o Plafonné), a Méditel introduziu em muitas empresas o conceito de telemóveis para os colaboradores como forma de aumento da eficiência e produtividade empresarial. Ao “vender” o conceito de telemóvel para outros colaboradores, a Méditel conseguiu penetrar neste segmento e aumentou exponencialmente o potencial de venda de linhas neste segmento.

#### **④ Qualidade da rede**

A euforia e o sucesso dos primeiros meses de vendas tiveram também um lado menos positivo, na área de qualidade da rede.

Na fase de lançamento, a preparação e construção da rede foi feita com base nas expectativas de clientes inscritas no plano de negócios da Méditel. Tal previsão pressupunha o desenvolvimento de uma rede que cobrisse cerca de 40% da população, nas 5 principais cidades. Uma rede desta dimensão suportava, em condições normais, o tráfego dos cerca de 400 mil clientes esperados para o primeiro ano.

Contudo, e apesar do esforço inscrito no compromisso assumido pela Méditel de desenvolver uma rede de GSM em apenas 8 meses, aquando do lançamento, as 400 estações de base da Empresa cobriam apenas 28% da população. Este valor estava um pouco aquém dos 40% que se comunicavam no mercado mas mesmo assim a Méditel tomou a decisão de lançar o serviço. Esta decisão veio a revelar-se um erro estratégico, talvez o único erro estratégico da Empresa aquando do lançamento.

As vendas acima do previsto levaram a um número significativamente maior de clientes a utilizar a rede. No final do primeiro mês eram já 238 mil os novos clientes da Méditel e no final do primeiro ano, em vez dos esperados 400 mil clientes, a Méditel contava com 570 mil clientes. Este facto levantou problemas de rede, o que influenciou negativamente a qualidade das ligações da Méditel. Por diversas vezes houve cortes por algumas horas na rede, o que fez com que os clientes se vissem na impossibilidade de comunicar.

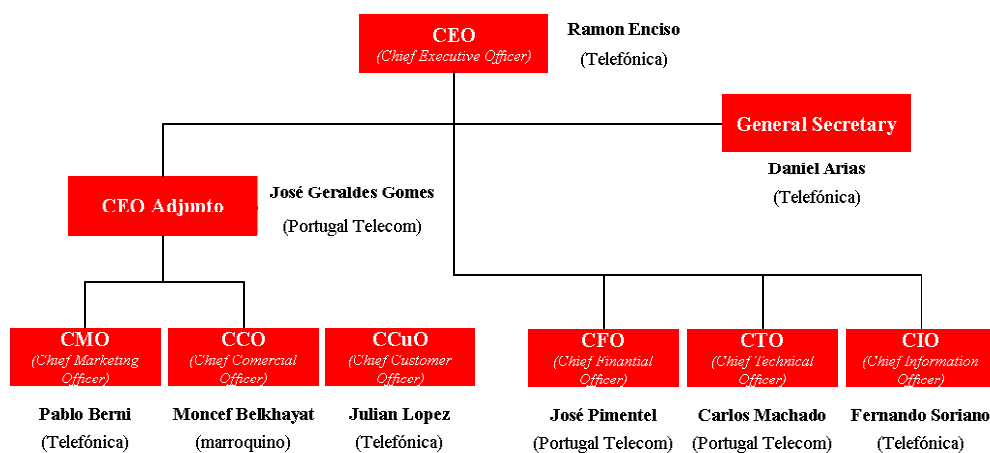
Por outro lado, e como resultado do alcance da comunicação inicial da Méditel junto da população, houve pessoas que se deslocaram de localidades distantes para comprarem e aderirem ao serviço. Não obstante o facto de a Méditel ter tido o cuidado de promover o seu serviço unicamente nos locais onde existia cobertura de rede, as lojas Méditel receberam e venderam o serviço móvel a pessoas que, quando chegavam às suas localidades, não conseguiam falar por inexistência de cobertura da rede Méditel.

Estas situações geraram frustração e insatisfação em muitos clientes e fizeram com que a Méditel tivesse que reagir, antecipando e acelerando o plano de expansão da sua rede. Ao fim de 18 meses, mais de 80% da população estava coberta com a rede Méditel, superando os compromissos assumidos pela Méditel aquando da aquisição da segunda licença de GSM.

## 5 Equipa de Gestão

Com os novos desafios do pós-lançamento, de fazer viver e crescer o projecto após uma fase de construção das fundações da Empresa, nasceu também entre os accionistas de referência a primeira discussão interna sobre o Modelo de Governo da Empresa e, consequentemente, sobre a equipa de gestão de topo. Havia que adaptar o estilo de liderança aos novos desafios de negócio da Méditel e promover um maior equilíbrio de poderes entre os dois principais accionistas. Nesse sentido, seis meses após o lançamento, introduziram-se algumas mudanças no Modelo de Governo e na equipa de gestão de topo (ver Figura 2).

**Figura 2** – Equipa de gestão de topo para o pós-lançamento<sup>13</sup>



A nova estrutura reflecte, principalmente, a mudança de CEO e a inclusão da figura de CEO-Adjunto, preenchido por um gestor de topo do Grupo Portugal Telecom. A nova figura visa satisfazer o desejo do accionista português em participar mais activamente na gestão e na direcção da Empresa, levando a um maior equilíbrio de poderes.

## Principais resultados da fase inicial de crescimento

A entrada da Méditel no mercado de telecomunicações móveis de Marrocos teve um efeito multiplicador. O número de clientes aumentou no primeiro ano significativamente (20 vezes), atingindo níveis de penetração do serviço na população significativas quando comparado com outros países africanos e europeus, com níveis de PIBpc similares (ver Anexo IV).

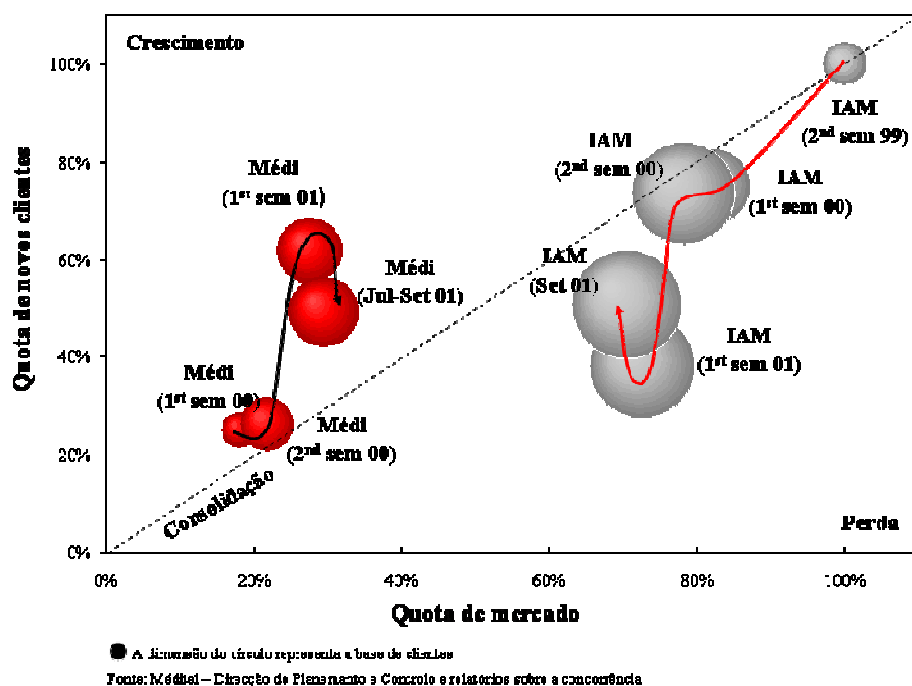
Desde o início que a Méditel foi capaz de ganhar quota de mercado de forma consistente. O aumento progressivo da quota de novos clientes até cerca de 62% no primeiro semestre de 2001, permitiu à Méditel atingir em 18 meses uma quota de mercado de cerca de 30% (ver Figura 3).

Apesar das dificuldades do mercado, a Méditel conseguiu, com sucesso, criar uma nova abordagem ao cliente e terminar o ano de 2001 com indicadores positivos em todos os eixos estratégicos desenvolvidos podendo mesmo afirmar-se que, comercialmente, o lançamento foi um êxito (ver Figura 4).

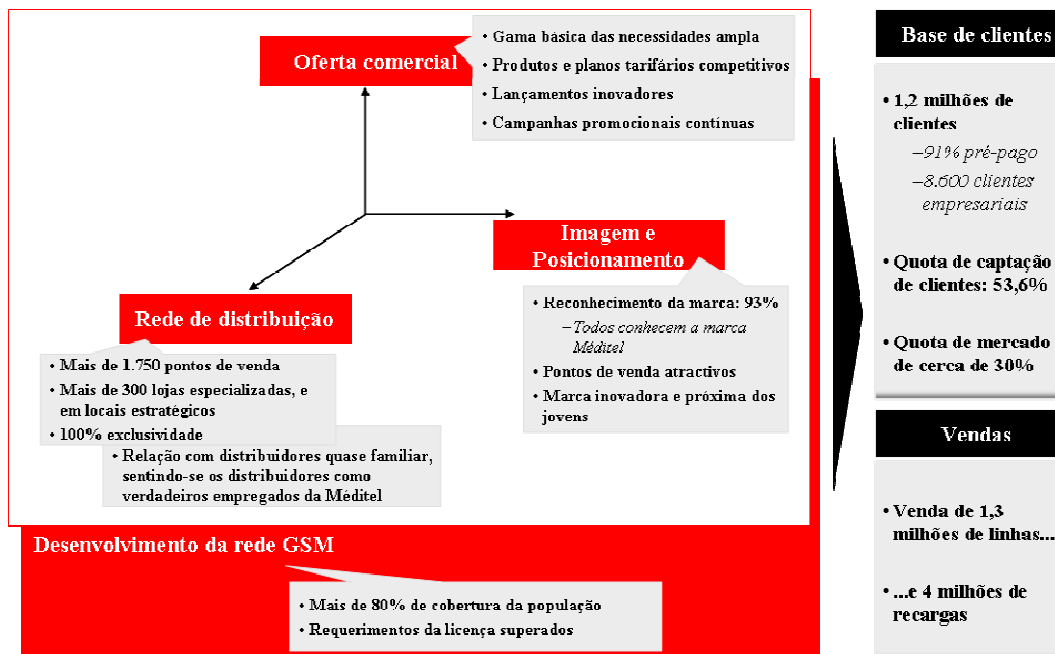
<sup>13</sup> No Anexo III encontra-se a estrutura da primeira equipa de gestão de topo da Méditel.



**Figura 3** – Matriz de posicionamento competitivo do mercado telecomunicações móveis marroquino (1999-2001)



**Figura 4** – Principais resultados comerciais da Méditel após 18 meses de actividade



Contudo, o balanço financeiro dos primeiros 18 meses de actividade não era tão positivo como o balanço comercial, apresentando a Empresa resultados financeiros algo “desastrosos”. Para este “deslize” financeiro contribuíram diversos factores.

Em primeiro lugar, a constatação de uma maior afluência de clientes do que a esperada segundo o plano de negócios da Empresa reflectiu-se num aumento significativo do investimento para antecipar o crescimento da rede GSM.

Em segundo lugar, a qualidade dos clientes Méditel também se revelou estar aquém do inicialmente previsto. No plano de negócios da Méditel previa-se um rácio de clientes pós-pago e pré-pago de cerca de 50%-50%. A realidade no final dos 18 meses era de 3%-97% respectivamente, o que se reflectiu em níveis de receita média por cliente significativamente inferiores (cerca de 35%).

Por último, de referir que a política de subsidiação de terminais iniciada no mercado levou a níveis de custo de aquisição de clientes elevados, dadas as condições económicas do País e quando comparados com países similares.

Todos estes factores produziram um efeito directo negativo nos níveis de rentabilidade da Empresa: a Méditel possuía 30% mais clientes mas -20% de receitas. Esta situação de menor rentabilidade esperada fez aumentar a pressão sobre a gestão de topo da Méditel para, num cenário de contínuo crescimento no mercado, conseguir “cash-flows” suficientemente positivos para garantir a rentabilidade da operação.

Este binómio de crescimento-rentabilidade ganha particular importância num contexto em que a taxa de penetração no mercado marroquino e, consequentemente, o seu potencial de crescimento futuro, são analisados à luz do conceito de “mercado endereçável”<sup>14</sup>. Apesar de a taxa de penetração do mercado rondar, em 2001, os 10%, estimava-se que a taxa de penetração do serviço móvel estivesse perto dos 56%. Esta perspectiva de análise limita não só as perspectivas de crescimento futuro como as perspectivas de rentabilidade já que os segmentos por desenvolver são os de menor rendimento.

Neste contexto, a Méditel enfrentava no final de 2001 um duplo desafio: se por um lado havia que criar condições económicas que promovessem o desenvolvimento e expansão do mercado em condições competitivas agressivas, por outro lado, havia que começar a controlar os resultados também numa perspectiva financeira.

---

<sup>14</sup> “Mercado endereçável” é a parte da população que efectivamente possui condições económicas para vir a adquirir o serviço. Em Marrocos, o mercado endereçável está limitado às classes de maior rendimento.

## A necessidade de consolidar e otimizar a operação

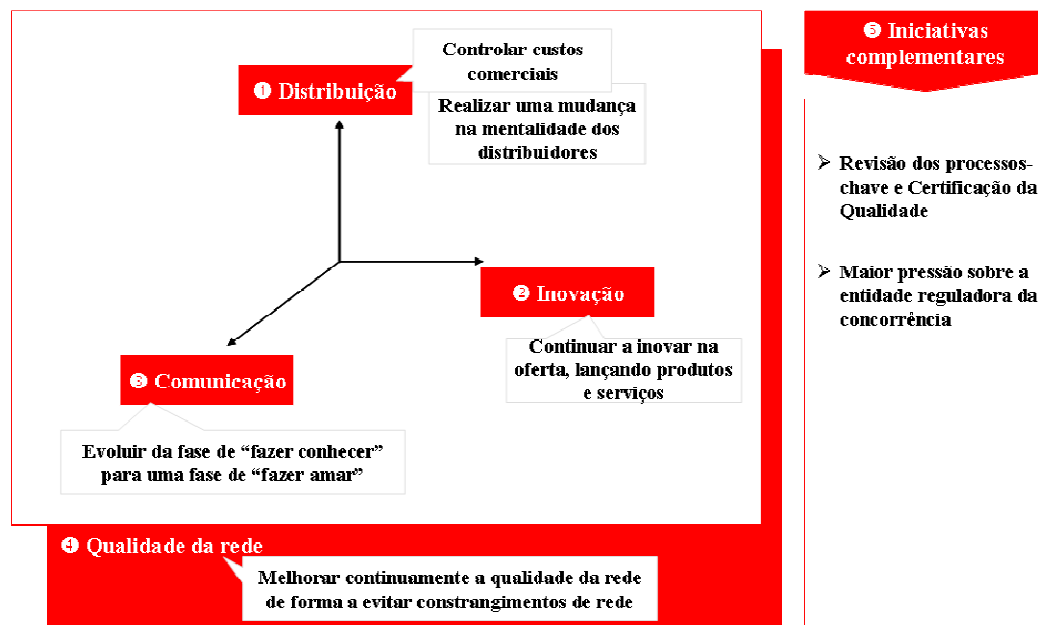
### Factores críticos de sucesso na fase de consolidação e optimização

Após a fase inicial de crescimento e obtenção de massa crítica, começou na Méditel a fase onde foi necessário dar resposta às preocupações do binómio crescimento-rentabilidade.

A forte pressão financeira mas igual necessidade de continuar a manter a agressividade comercial da Empresa levaram a equipa de José Pimentel a propor e realizar duas operações que se vieram a revelar críticas para a concretização dos objectivos comerciais e financeiros definidos para esta fase: um aumento de capital, tendo o capital da Empresa aumentado de 5 para 8,8 mil milhões de Dh e uma operação de engenharia financeira sobre os valores do IVA a regularizar ao Estado baseada num mecanismo de “escrow account”<sup>15</sup>, que permitiu à Empresa conseguir uma liquidez adicional de cerca de 1,8 mil milhões de Dh<sup>16</sup>.

Com um novo fôlego financeiro, a estratégia comercial teve que se adaptar à nova situação. Nesse sentido, definiram-se e priorizaram-se novos objectivos para cada um dos pilares-chave de crescimento e desenvolveram-se algumas iniciativas complementares com vista à melhoria da situação competitiva da Empresa (ver Figura 5).

**Figura 5** – Pilares-chave e iniciativas complementares na fase de consolidação e optimização



<sup>15</sup> O mecanismo de “escrow account” baseia-se num princípio simples: colocação numa conta bancária, para uso exclusivo de garantia aos bancos, do valor equivalente à diminuição do crédito do IVA correspondente ao valor pago pela licença.

<sup>16</sup> Quando adquiriu a licença a Méditel pagou ao Estado um preço incluindo IVA (o IVA representava cerca de 200 milhões de Euro), ficando como credor do Estado. Por necessitar de fundos, a Méditel solicitou ao Governo que, de forma extraordinária, liquidasse este crédito oferecendo como alternativa a sua recuperação, a prazo, através da diferença entre o IVA cobrado aos clientes e o IVA pago aos fornecedores. Devido ao facto de o Estado não ter liquidez, a solicitação foi recusada. Em alternativa, a Méditel pediu ao Estado que fosse seu “fiador” junto da banca. Contudo, este pedido foi também recusado. O recurso ao “escrow account” resultou da capacidade criativa da equipa da Méditel e permitiu à Empresa dispor, no imediato, dos cerca de 200 milhões de Euro, reforçando todos os meses o valor desta conta.

## 1 Distribuição

Após o crescimento rápido da rede de distribuição e num contexto de expectativa de maior maturidade do mercado, o modelo de distribuição da Méditel começava a evidenciar algumas fontes potenciadoras de risco:

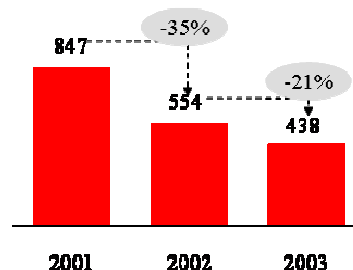
- Forte concentração da actividade em poucas entidades/ distribuidores. Por um lado, cerca de 55% da actividade comercial provinha de 4 distribuidores. Por outro lado, a rede de PdV (incluindo os locais estratégicos) era detida pelos distribuidores;
- Custos comerciais elevados. Por um lado, a remuneração inicial tinha sido desenhada para permitir aos distribuidores liquidez suficiente para a construção de uma rede de distribuição, o que resultou em margens brutas de vendas elevadas (cerca de 22%). Por outro lado, a remuneração estava muito orientada para a “venda”, descurando temas críticos como o serviço, a captação de bons clientes e a lealdade para com a Méditel;
- Fraca capilaridade de recargas e de produtos de gama baixa quando comparada com a IAM. A IAM possuía uma rede de cerca de 40.000 Téléboutiques, o equivalente a cabines telefónicas mas numa pequena loja, onde se vendiam recargas.

Neste contexto, foi definido um duplo-objectivo para a distribuição para alinhar a estratégia e os objectivos dos distribuidores com os objectivos da Empresa e a realidade do mercado: (1) conseguir uma **redução das comissões** pagas aos distribuidores; (2) gerir um processo de **mudança na mentalidade dos distribuidores** que mitigasse o poder negocial dos principais distribuidores e introduzisse na rede uma filosofia de longo-prazo.

A concretização deste duplo-objectivo passou pela implementação de um novo modelo de vendas e de relação com os distribuidores. O modelo de distribuição da Méditel evoluiu de um modelo de venda “tradicional” para um modelo de venda de maior “criação de valor”. Para legitimar o novo modelo foi desenhado um novo modelo de retribuição e de relação, mais alinhado com os objectivos de consolidação e optimização da Méditel.

O negócio das telecomunicações móveis passou a ser encarado como um negócio de longo prazo. Compreendeu-se a necessidade de uma venda de maior qualidade; quer na captação quer na manutenção dos clientes. Definiram-se novos conceitos de remuneração de forma a premiar a qualidade dos clientes captados e a lealdade dos distribuidores; reduziu-se o peso das comissões pela venda (margens directas); reconheceu-se a necessidade de aceitar novos distribuidores para cobrir zonas ainda não atendidas. Com estas iniciativas, a Méditel conseguiu reduzir os custos de captação de clientes e impulsionar um crescimento de clientes mais rentável (ver Figura 6).

**Figura 6** – Evolução do Custo de Aquisição de Clientes (em Dh) da Méditel de 2001 a 2003



## ❷ Inovação

Apesar de haver uma maior preocupação pela saúde financeira da Empresa, a inovação continuou a desempenhar um papel fundamental na manutenção da agressividade comercial. Através da inovação, a Méditel continuou a desenvolver, de forma sustentada, a sua oferta: desenvolveu novos produtos e serviços para vários segmentos de mercado e lançou acções promocionais com regularidade. Estas iniciativas permitiram consolidar a imagem da Méditel de dinamismo comercial e de proximidade às necessidades dos consumidores.

Um primeiro exemplo do dinamismo e do carácter inovador da Méditel foi o lançamento no mercado de **recargas de baixo valor**, nomeadamente de 25Dh. Com este tipo de produto, a Méditel pretendia fazer chegar o serviço móvel a um segmento de clientes de menor poder económico, e, consequentemente, aumentar a penetração do serviço no mercado potencial. O resultado foi um aumento significativo do tráfego e no número de clientes. Excepcionalmente, esta foi uma das iniciativas da Méditel que a IAM não replicou no imediato. A IAM receou que a introdução de recargas de valor mais baixo provocasse uma forte descida na receita média dos seus clientes, não compensada pelo aumento do volume de recargas vendidas. O não acompanhamento desta acção por parte da IAM permitiu à Méditel ser percebida como a operadora com melhor serviço, dinamismo e flexibilidade.

Um segundo exemplo ilustrativo da capacidade criativa e inovadora da equipa da Méditel em conciliar o desenvolvimento de novos produtos com a premissa de contenção de custos foi a introdução no mercado do conceito de **recarga electrónica**. Este tipo de recarga era realizado em qualquer loja Méditel, sendo necessário somente dizer ao atendedor da loja o valor que se pretendia carregar no telemóvel. Ao não possuírem valores faciais, este tipo de recargas possibilitavam a realização de recargas de valores inferiores aos permitidos pelas recargas físicas. As recargas electrónicas permitiram, no contexto de um país com um elevado grau de iletracia e baixos rendimentos fixos, desmaterializar as recargas físicas e facilitar os carregamentos. Tal facto permitiu não só reduzir as barreiras ao consumo, incentivando o tráfego, como também obter poupanças significativas em termos de custos e logística.

Por último, refira-se um exemplo de grande inovação no segmento empresarial: o desenvolvimento de uma **plataforma empresarial** para gerir os produtos e serviços Méditel, a que as empresas podiam aceder facilmente via Internet. Entre outras funcionalidades, a plataforma permite às empresas gerir a sua “pool” de linhas: alterando os “plafonds” ou mesmo definindo perfis de consumo (em termos de chamadas nacionais e internacionais e, fixo e móvel). Ao poderem planificar de forma pro-activa os seus gastos, as empresas evitam surpresas e sentem-se gestoras das suas linhas. Para a Méditel, a passagem de algumas funções de gestão das linhas empresariais para os clientes representa não só um aumento da qualidade do serviço prestado às empresas, como também uma diminuição da carga administrativa dos seus gestores comerciais.

## ❸ Comunicação

Numa fase em que o índice de notoriedade da marca Méditel era já cerca de 98% e em que praticamente todos os marroquinos já conheciam as cores e a marca Méditel, a marca passou a ter um lugar secundário na estratégia de comunicação da Empresa. Havia que evoluir o conhecimento da marca da fase de “fazer conhecer” para a fase “fazer amar”.

Para a concretização deste objectivo, outros elementos de comunicação, tais como a **política de eventos**, tornaram-se mais preponderantes. A Méditel organizou e/ou participou em mais de 20 eventos, implicando-se de forma estruturada no dia-a-dia para se tornar um actor social e cultural. Com a política de eventos em que intervinha, a Méditel criou emoção e desenvolveu um capital de simpatia junto dos consumidores actuais e potenciais.

Um segundo elemento que continuou a contribuir para o reforço deste posicionamento mais emocional da marca Méditel foram as **campanhas publicitárias**. A criatividade e inovação, já características da publicidade da Méditel, continuaram a ser uma presença viva e diferenciadora não só nas televisões, rádios e revistas com também nas ruas marroquinas. Inclusivamente, alguns dos “spots” da Empresa foram premiados por algumas entidades em festivais, tal como o Festival Cristal de MENA.

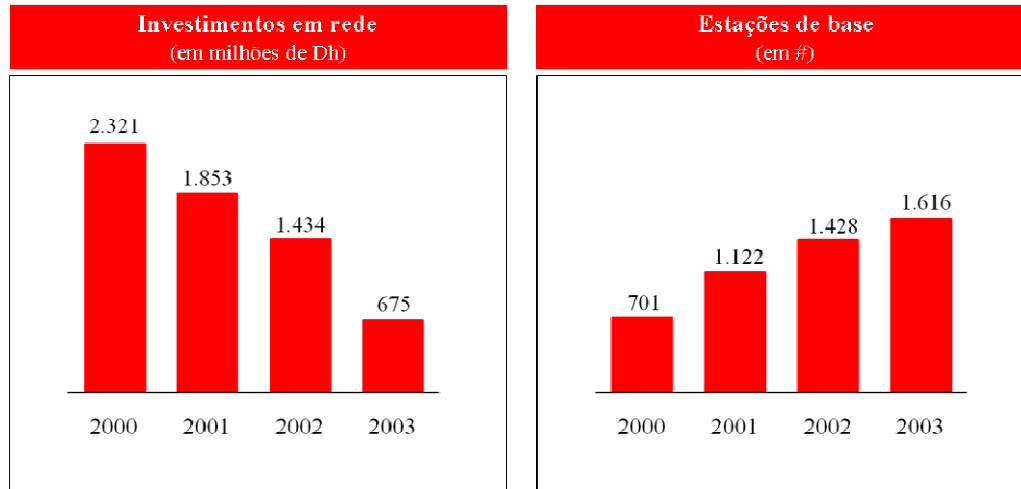
Por seu lado, a IAM continuou a actuar como um “follower” das iniciativas de comunicação da Méditel, duplicando quase sempre os valores de investimento da Méditel. A IAM continuou a usar e “abusar” na sua publicidade dos pontos fracos da Méditel. Passados dois anos, a IAM continuava ainda a ilustrar nos seus anúncios as quebras de rede da Méditel. Estes anúncios foram muito prejudiciais para a imagem de qualidade da rede Méditel, ainda que não fossem representativos da realidade.

#### **➕ Qualidade da Rede**

Desde a fase inicial de congestionamentos que a Méditel tinha vindo a desenvolver diversas iniciativas para ultrapassar as dificuldades de capacidade e de cobertura da sua rede: os esforços para a construção da rede redobraram-se, os investimentos aceleraram-se, e, as exigências em termos de qualidade aumentaram. Neste período de forte pressão financeira houve necessidade de fazer cortes substanciais nos investimentos e no desenvolvimento da rede.

Ainda assim, no final de três anos e meio de operação, a Méditel tinha investido cerca de 6.283 milhões de Dh (cerca de US\$628 milhões) na construção da sua rede GSM (excluindo o valor da licença) e possuía 1.616 estações de base em funcionamento (ver Figura 7). Em média, estes valores de investimento representavam cerca de 20% das receitas que, quando comparado com o valor médio do sector a nível europeu de cerca de 12%, ilustra o esforço e compromisso estratégico da Empresa nesta área. A Méditel desenvolveu uma rede não só com boa cobertura mas também com índices de confiabilidade e qualidade muito acima dos de alguns dos melhores operadores móveis europeus.

No entanto, e ainda que com indicadores de desempenho e fiabilidade da rede ao nível europeu, a qualidade da rede nunca chegou a concretizar-se como um elemento diferenciador face à IAM. Desde o início que a IAM acompanhou os investimentos e melhoramentos da rede iniciados pela Méditel, colocando as redes GSM numa situação competitiva equiparada. Neste contexto, a ambição da Méditel de criar uma rede de qualidade superior à do operador incumbente começou a ser cada vez mais um desejo do que uma realidade.

**Figura 7** – Evolução do valor dos investimentos e das estações de base de 2000-03

### 5 Iniciativas complementares

#### *Revisão dos processos-chave e Certificação da Qualidade*

Como parte integrante de uma estratégia de contenção e redução de custos, desenvolveu-se na Méditel um projecto transversal a todas as áreas de revisão e optimização dos processos-chave. Esta revisão e reajuste dos processos valeu à Empresa a Certificação da Qualidade e um significativo nível de poupança.

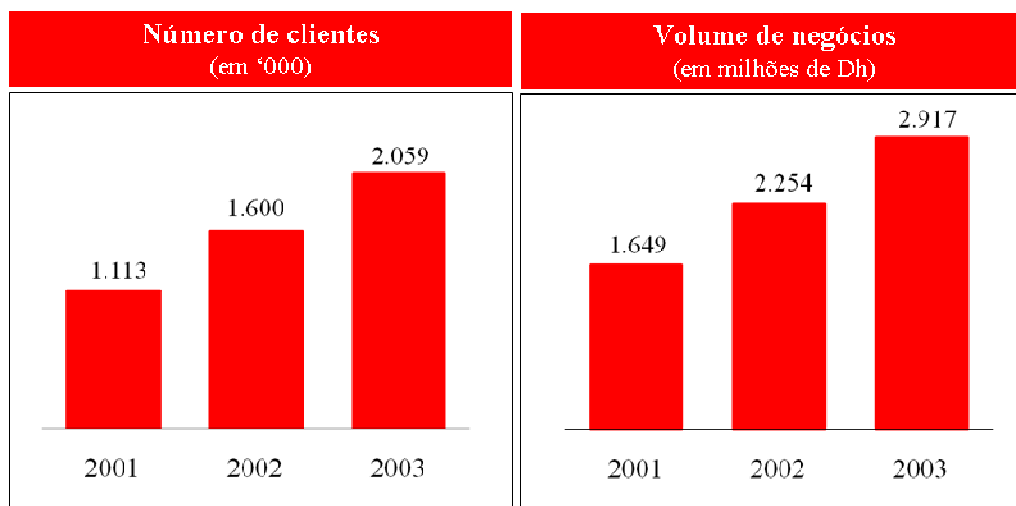
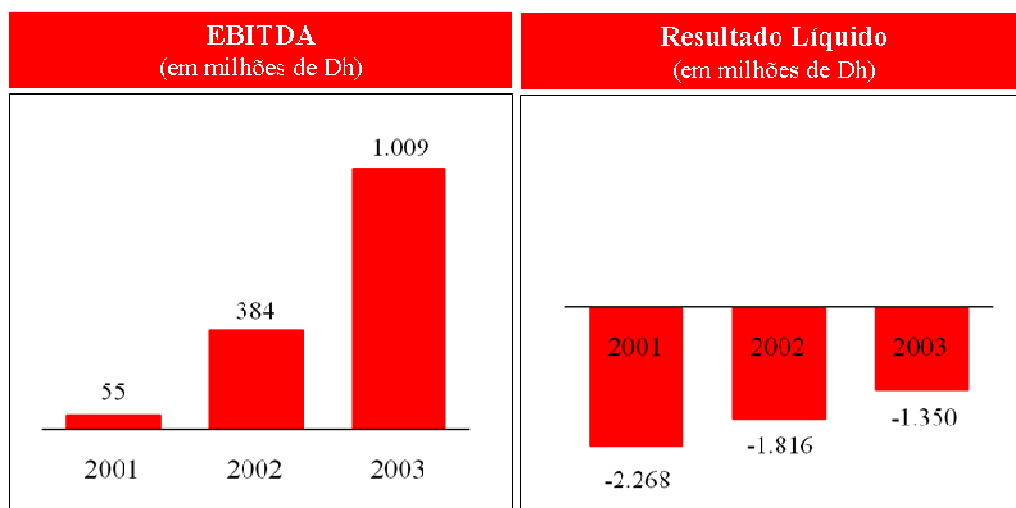
#### *Pressão sobre a entidade reguladora da concorrência*

Com o objectivo de re-ajustar e equilibrar o palco competitivo em que actuava, a Méditel começou a exercer um maior nível de pressão sobre a entidade reguladora da concorrência. Pretendia-se que esta entidade agisse de forma activa nas questões regulamentares do sector que afectavam negativamente a Méditel. Com a profissionalização da entidade reguladora da concorrência, e após a privatização da IAM, iniciou-se uma fase de criação de condições de crescimento para o sector, dinamizando-o. Com estas mudanças, as acções da Méditel começaram a produzir efeitos positivos ao nível da concorrência no sector.

#### **Principais resultados da fase de consolidação e optimização**

A terceira fase de crescimento da Méditel ficou marcada pela necessidade de crescimento das receitas num contexto de contenção dos custos. Muitas das iniciativas comerciais desenvolvidas reflectiram a pressão financeira a que a Empresa estava sujeita, ficando visível que era o plano financeiro quem definia o plano comercial. Houve necessidade de alinhar os esforços comerciais (níveis de subsidiação e comissões pagas) com os “cash-flows” da Empresa, o que levou a um abrandamento da actividade comercial mas a uma melhoria da situação financeira.

Ainda assim, a Méditel apresentava no final de 2003 resultados negativos (ver Figura 8 e 9), começando a surgir no mercado rumores e dúvidas sobre a viabilidade e sustentabilidade da Empresa, começando as pessoas a questionar-se até quando a Méditel iria aguentar e manter-se em operação.

**Figura 8 – Evolução o número de clientes e do Volume de negócios de 2001 a 2003****Figura 9 – Evolução do EBITDA e do Resultado líquido de 2001 a 2003**

Apesar dos resultados comerciais e financeiros irem melhorando, a situação não era a desejada pelos accionistas. Neste contexto, com o desejo de inverter a situação, os accionistas tomaram a decisão de mudar a equipa de gestão de topo, nomeando um novo CEO e dando início a uma nova fase na Empresa.



## **A ambição de continuar e de crescer no mercado**

O ano de 2004 ficou na história da Méditel por ter representado um ponto de inflexão no crescimento da Empresa, o começo de uma nova era. Após alguns meses de abrandamento da actividade, das dúvidas que surgiram no mercado sobre a sustentabilidade da Méditel e das questões internas sobre o verdadeiro potencial de mercado em Marrocos, deu-se uma mudança. Esta mudança esteve directamente ligada com a chegada de Miguel Menchen à direcção da Empresa (CEO) e, consequentemente, com as novas orientações estratégicas por ele promovidas.

Em primeiro lugar, trabalhou-se na saúde financeira da Empresa para permitir e potenciar a aceleração em termos comerciais. Foi levado a cabo um processo de negociação da dívida com o objectivo de aumentar a maturidade de 9 para 11 anos de forma a igualar o mais possível os prazos de amortização da dívida com os de geração de “cash-flows”.

Em segundo lugar, promoveu-se uma maior proximidade institucional da Méditel às entidades do sector e do País para vencer uma pequena crise institucional que entretanto tinha surgido<sup>17</sup>. Neste âmbito, foi crítica a colocação na posição de secretário-geral (responsável pelo relacionamento com as entidades externas) de uma pessoa local. Tal mudança facilitou as relações da Méditel com a entidade reguladora da concorrência e com outras entidades governamentais.

Em terceiro lugar, criou-se internamente o “Club Telecom”, um clube de imprensa para gerir as relações com os órgãos de comunicação social e, consequentemente, as notícias sobre a Méditel. Sensibilizou-se e explicou-se ao mercado e à população em geral que as perdas financeiras da Empresa eram o reflexo de um problema financeiro e não de um problema comercial. Neste âmbito, realizaram-se várias sessões de esclarecimento com a imprensa onde se debateu o contexto de mercado em que a Méditel actuava: explicou-se que a Méditel teve que se financiar para adquirir uma das licenças mais caras do mundo, enquanto que a IAM não tinha que pagar quase nada ao Governo pela utilização da sua; falou-se sobre o contexto competitivo desfavorável em que a Méditel actuava por deficiente actuação da entidade reguladora da concorrência; e, acima de tudo, procurou-se esclarecer que as perdas financeiras reflectiam um consumo do capital da Empresa acima do previsto no plano de negócios<sup>18</sup>, mas que de forma alguma inviabilizavam a sustentabilidade da operação.

Por último, actuou-se judicialmente sobre a IAM com o objectivo de impor no mercado um equilíbrio competitivo no que dizia respeito às tarifas de interligação. Conforme já tinha sido diversas vezes comunicado, a Méditel justificava o valor das suas perdas financeiras nas distorções de mercado e praticas competitivas desleais levadas a cabo pela IAM desde o início da operação. Na esperança de reduzir o valor das amortizações, a Empresa solicitou a extensão do período da sua licença para 15 anos e exigiu uma maior intervenção da entidade reguladora da concorrência.

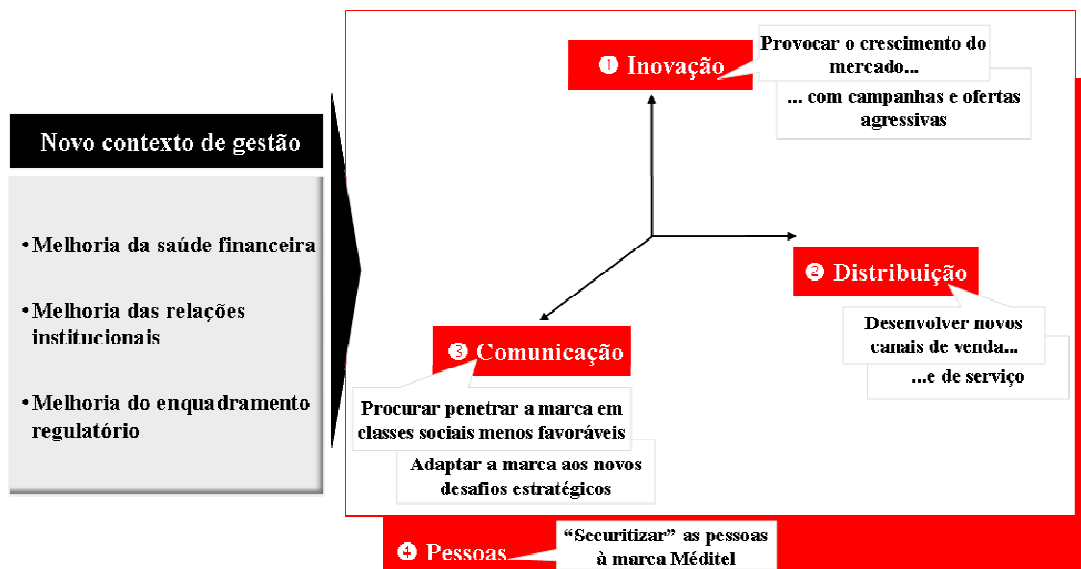
---

<sup>17</sup> A pequena crise institucional surgiu de um comunicado que o antigo Presidente da Méditel tinha feito na imprensa como resposta a um anúncio na TV da IAM. O anúncio simulava a época dos romanos. Os guerreiros vestidos de cor azul (cor da IAM) guerrilhavam e expulsavam de Marrocos os guerreiros de cor vermelha (cor da Méditel). O Presidente da Méditel no seu comunicado criticou fortemente o Governo e a actuação da entidade reguladora da concorrência nestes domínios. Juntaram-se a este facto as diferenças políticas entre o Governo de Aznar (Chefe executivo de Espanha) e o Governo marroquino.

<sup>18</sup> Consumo adicional de capital resultou da necessidade de: (a) comprar a licença, (b) investir mais do que previsto na construção da rede e (c) ser agressivo comercialmente num mercado com um desequilíbrio competitivo.

Estas iniciativas trouxeram um novo fôlego e permitiram à Méditel a definição de objectivos comerciais ambiciosos para aceleração da actividade (ver Figura 10).

**Figura 10** – Pilares-chave na fase de aceleração comercial



### 1 Inovação

O início desta fase de aceleração da actividade comercial deu-se com a Campanha de Verão. Na ***Campanha de Verão*** de 2004 a Méditel voltou a baixar os preços de entrada: os “packs” de pré-pago foram vendidos a 490Dh com 198Dh de tráfego incluído quando anteriormente os preços médios dos “packs” de pré-pago rondavam os 600-700Dh. A resposta do mercado a esta campanha foi um verdadeiro sucesso, provando aos mais cépticos que o mercado estava longe de ter atingido o ponto de saturação.

Mais tarde, a Méditel reforçou no mercado a prática de “*double recharges*”. Este tipo de promoções tinha sido já fortemente utilizada no final do ano 2000 como mecanismo de dinamização do consumo. Uma vez mais esta política promocional revelou ser um sucesso, tendo o consumo, em diversas vezes, duplicado.

O sucesso deste tipo de iniciativas levou ao desenvolvimento de outras promoções, tais como a promoções especiais de terminais, a oferta de SVA (Serviços de Valor Acrescentado) e, algumas vezes, de “SIM Cards”. A ***prática de promoções***, para além de ser uma forma de estimular o consumo, era percebida pelo mercado como sinal do dinamismo do operador.

Não obstante o sucesso das iniciativas, estas acabaram por ter um resultado vicioso. A Méditel acabou por estar em promoção 271 dias dos 365 dias do ano e os clientes adaptaram os seus comportamentos de compra às promoções. Como resultado, a receita média bruta por cliente caiu cerca de 30%, tendo-se reflectido internamente sobre o dilema de: baixar as tarifas nominais ou baixar o valor líquido do acesso ao serviço através de actividades promocionais. Dadas as características culturais dos marroquinos (sentido de negócio), a Méditel e a IAM optaram por continuar com as actividades promocionais resistindo à baixa do valor das tarifas.

## 2 Distribuição

Na área da distribuição, a fase de aceleração do mercado concretizou-se num ***desafio de crescimento da rede***. Este crescimento foi feito a dois níveis: (1) desenvolvimento de um novo canal de venda, as Téléboutiques, e (2) promoção do canal rural.

*Téléboutiques:* A decisão de criar um novo canal de distribuição, as Téléboutiques, surgiu de um duplo objectivo: (a) o de entrar no negócio das Téléboutiques (até à data só a IAM podia actuar neste mercado que se estimava que valesse 4,3 milhões de Dh) e, (b) o de reforçar a capilaridade da Méditel, especialmente a capilaridade para venda de recargas. O dinamismo da rede de distribuidores e da equipa comercial da Méditel, permitiu à Empresa, em apenas um ano, desenvolver uma rede de 3.500 Téléboutiques. Este número, ainda que longe das cerca de 40.000 Téléboutiques da IAM, representou o primeiro passo de uma estratégia que visa estar mais próximo da população e permitir a acessibilidade do serviço a toda a população.

*Canal rural:* O investimento na promoção do canal rural surgiu também como forma de reforçar o objectivo estratégico de acessibilidade e proximidade. Após as fases iniciais de crescimento, continuava na Méditel a ambição de fazer chegar o serviço móvel a cada vez mais pessoas. Nesta fase de desenvolvimento do mercado, esta ambição significava fazer chegar o serviço móvel às pessoas mais desfavorecidas e em locais mais longínquos. Nesse sentido, promoveu-se junto dos distribuidores uma nova forma de venda: através de vans e com uma oferta específica (ver Anexo V). Por outro lado, conseguiram-se acordos com entidades empresariais, financeiras e governamentais no sentido de conseguir apoios para este tipo de investimento. Algumas das principais entidades que contribuíram para este fundo de investimento foram a COMANAV (empresa de navegação marroquina, líder nacional na área de transporte de passageiros e de mercadorias), o Barid Al Maghrib (correios marroquinos) e o Ministério de Educação.

Em paralelo a este desafio de crescimento, existiu na Méditel o desafio de ***reforçar a orientação ao cliente***. No sentido de melhor servir os clientes actuais, foi criado o conceito de Ponto de Serviço. Os Pontos de Serviço, geridos pelos distribuidores, são locais para realização das actividades de pós-venda, tais como assistência técnica, pagamento de facturas e reclamações, e constituíram uma inovação no mercado.

Para a concretização de todos estes desafios, foram críticos a flexibilidade e o dinamismo da rede de distribuidores da Méditel na adaptação rápida aos novos desafios do mercado. O modelo de distribuição da Méditel revelou-se, uma vez mais, um pilar-estratégico da Empresa e que a IAM ainda não conseguiu igualar. A título de exemplo, refira-se que a IAM quis replicar o modelo de distribuição indirecta da Méditel, iniciando um processo de “roubo” de distribuidores. Contudo, apenas um distribuidor da Méditel passou para a IAM, e, passados alguns anos, a rede de PdV indirectos da IAM nunca foi além da rede de PdV do ex-distribuidor da Méditel<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> A IAM encontra-se actualmente a rever a sua estratégia de distribuição tendo terminado as suas relações com esse distribuidor.

### ③ Comunicação

Com a nova ambição da Empresa, iniciou-se também uma nova fase da estratégia de comunicação. Esta nova fase assentou em novos objectivos: manter a dinâmica da política de patrocínios e eventos e, procurar fazer penetrar a marca Méditel em classes sociais mais desfavorecidas, tal como a população rural.

Nesse sentido, pôs-se em prática uma ***nova política de patrocínios a eventos***, que assentava em duas directrizes complementares: a gratuidade e a descentralização.

*Gratuidade:* Com a gratuidade deste tipo de iniciativas, a Méditel pretendia (à semelhança do que tinha feito para o serviço móvel) “democratizar” a cultura, tornando-a acessível à maior parte das pessoas. Neste âmbito, a Méditel organizou e patrocinou concertos como por exemplo Khaled em Casablanca e Faudel em Agadir, onde todos os marroquinos podiam assistir aos espectáculos, não tendo que pagar pela entrada.

*Descentralização:* Com a descentralização da realização dos eventos, a Méditel pretendia criar proximidade e estabelecer uma ligação privilegiada a uma maior parte da população. Um exemplo desta nova filosofia foi a operação “Médiplages”, onde a Méditel inundou as praias marroquinas de vermelho. Durante o Verão de 2004 e 2005, a Méditel organizou e patrocinou concertos de música, realizou torneios de futebol e de volleyball, sorteou e ofereceu diversos prémios, entre muitas outras iniciativas. (ver Anexo VI).

Adicionalmente, iniciou-se uma ***nova política de utilização da marca Méditel***, tendo-se iniciado a associação da marca Méditel a personalidades nacionais. Ao longo dos anos de 2004 e 2005, diversas personalidades do desporto, como Chamakh (futebol), El Aynaoui (ténis) e El Guerrouj (atletismo) e da cultura, como Hassan Al Fad, começaram a representar e a promover a marca Méditel (ver Anexo VII).

Por último, refira-se que para acompanhar e concretizar estas mudanças foi decidido criar uma ***nova assinatura Méditel***. A nova estratégia da Empresa foi acompanhada por uma nova promessa institucional e de marketing. Abandonou-se a frase “L’ére nouvelle” e nasceu uma nova assinatura: “Pour mieux communiquer”. A nova frase procede da ambição de oferecer o melhor da inovação e os melhores serviços aos melhores preços, e afirma no mercado o compromisso firme de qualidade de serviço. Contudo, os atributos da marca Méditel mantiveram-se os mesmos: cada acção comercial, promocional ou mesmo institucional continua a resultar da mesma linha de pensamento e a transmitir os mesmos valores desde há quase cinco anos.

### ④ Pessoas

Com a ambição de continuar e de crescer no mercado, iniciou-se também um trabalho interno de “assegurar” as pessoas de forma a potenciar o talento desenvolvido e garantir que este não era perdido.

Durante as fases iniciais de crescimento e de consolidação e optimização, a política de recursos humanos da Méditel traduziu-se no desenvolvimento de competências distintivas a nível do capital humano e na existência de um forte comprometimento das pessoas para com a Empresa.

De facto, o espírito e a paixão do “start-up” nunca foram esquecidos. Com a Méditel, as pessoas cresceram profissional, pessoal e socialmente, sendo parte integrante da história de sucesso da Empresa. Muitos dos colaboradores da Méditel acompanharam o crescimento da Empresa da mesma forma e ao mesmo tempo que acompanharam o crescimento da sua família. Por outro lado, sempre foi visível no dia-a-dia a interiorização dos valores da Empresa, esforçando-se cada colaborador por os concretizar em cada iniciativa que desenvolvia. A cultura aberta e jovem, a partilha da visão e dos objectivos, a promoção e valorização do esforço pela meritocracia e a partilha do sucesso foram fundamentais na criação de um espírito de grupo e elementos críticos na motivação e orientação das pessoas. Uma máxima que sempre se promoveu internamente era a de que para se vencer na Méditel eram necessários: ambição, vontade e desejo de progredir, “Chez Méditel, plus vous donnez, plus vous recevez” (quanto mais se dá, mais se recebe).

Contudo, o crescimento rápido da Empresa obrigou a uma dinâmica e a uma flexibilidade a que agora havia que dar corpo através de novas formas. Nesse sentido, os anos 2004 e 2005 foram anos virados para o interior da organização, em que se levaram a cabo ***iniciativas para proteger o valor do capital humano***:

*Realização de “off-sites”*: Para promover o espírito de equipa e de grupo, iniciou-se a realização de “off-sites”: encontros de colaboradores fora do ambiente de trabalho. Estes encontros, realizados em diversas cidades do País, possuíam um duplo objectivo: (a) partilhar o sucesso da Empresa através da apresentação dos resultados e da reflexão sobre as linhas estratégicas futuras e, (b) estreitar a relação entre os colaboradores promovendo o convívio de grupo em actividades lúdico-desportivas.

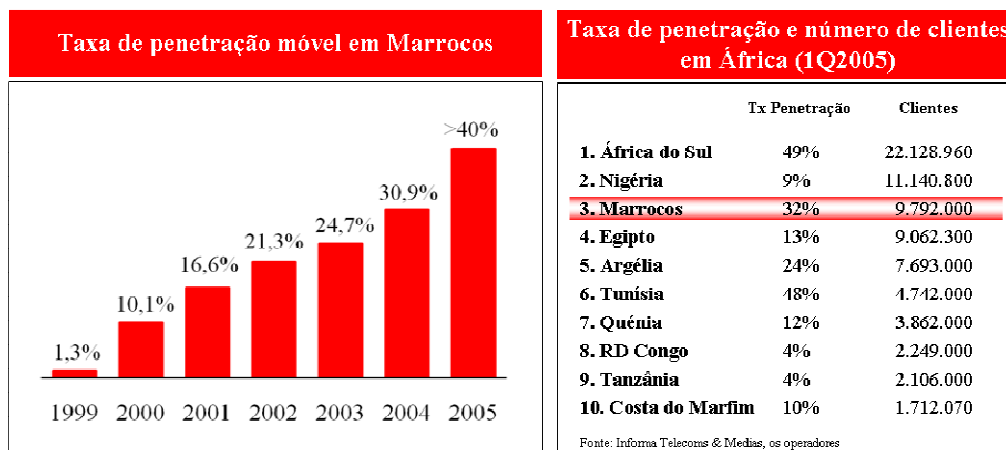
*Comunicação interna*: Para assegurar o conhecimento e difusão por todos na organização das principais iniciativas estratégicas, operacionais e sociais, criou-se um departamento de comunicação interna. Como primeira iniciativa, o departamento iniciou a publicação trimestral de uma revista interna: a MédiNews. Na MédiNews, os colaboradores da Méditel podem encontrar entrevistas aos principais directivos, artigos sobre as iniciativas em curso na Empresa e artigos sobre os sucessos do passado, referências à entrada de novas pessoas, entre outras notícias.

*Revisão Plano Carreiras*: Para promover um melhor alinhamento salarial e a progressão interna dos colaboradores, iniciou-se um projecto de revisão e elaboração de um novo Plano de Carreiras Méditel. Após o crescimento rápido da Empresa, havia agora que garantir que os colaboradores seriam enquadrados internamente em carreiras específicas de forma a tornar claras as oportunidades de crescimento e a garantir um alinhamento salarial entre todas as áreas.

## Resumo dos primeiros anos da Méditel: desde o móvel ao fixo

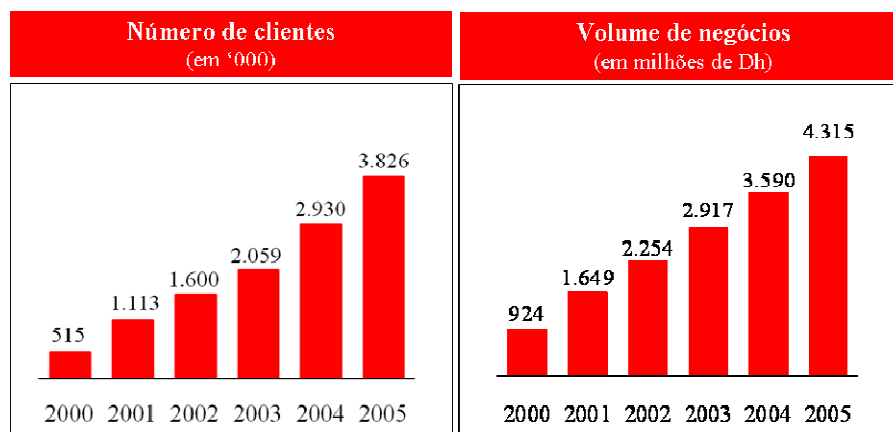
O mercado de telecomunicações móveis em Marrocos teve um crescimento exponencial com a entrada da Méditel no mercado. Antes da atribuição da segunda licença móvel à Méditel, apenas cerca de 370.000 pessoas acediam ao serviço de GSM. Passados cinco anos, perto de 12 milhões de marroquinos podiam aceder ao serviço de voz móvel. Tratava-se, à data, do terceiro maior mercado africano em número de clientes (ver Figura 11).

**Figura 11** – Evolução da taxa de penetração móvel em Marrocos e comparação com os principais mercados africanos



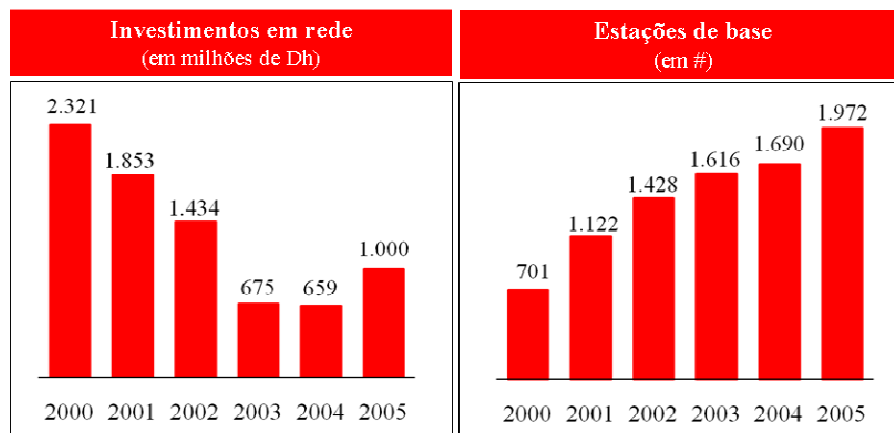
Não obstante a existência de um contexto concorrencial forte e de um contexto regulatório favorável ao concorrente, os indicadores de negócio da Méditel evoluíram sempre de forma positiva. A estratégia de constante inovação e adaptação às necessidades e condições do mercado marroquino permitiram a conquista de uma importante quota de mercado (36%), tendo a Méditel conseguido multiplicar por seis a sua base de clientes e atingido um volume de negócios de cerca de 4.315 milhões Dh no final de 2005 (ver Figura 12).

**Figura 12** – Evolução do número de clientes e do volume de negócios da Méditel



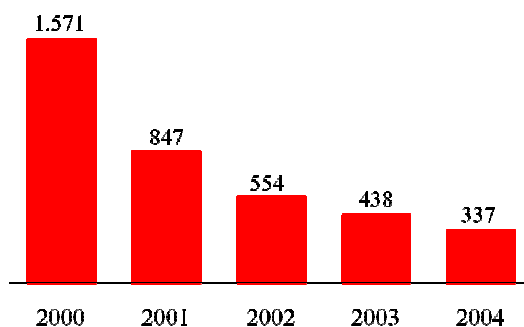
Para permitir o crescimento comercial, a Méditel realizou ao longo dos anos investimentos no desenvolvimento e cobertura da rede, tendo-se chegado perto das 2.000 estações de base no final de 2005 (ver Figura 13).

**Figura 13** – Evolução dos investimentos em rede e do número de estações de base da Méditel

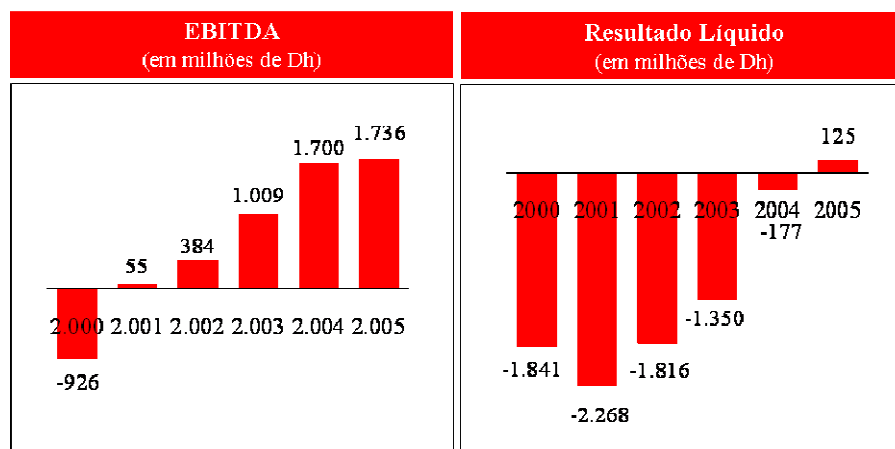


A estratégia para crescimento da base de clientes nunca descurou a óptica financeira. Em cada uma das fases de crescimento, a Méditel procurou sempre gerir os custos comerciais de aquisição de clientes de forma a, após um início forte de estímulo do mercado, diminuir progressivamente o custo de aquisição de clientes (ver Figura 14).

**Figura 14** – Evolução do custo de aquisição de clientes da Méditel



Os esforços desenvolvidos nos últimos anos para aceleração da captação de novos clientes e de contenção dos custos comerciais e financeiros permitiram apresentar em 2004 resultados melhores do que o esperado. A melhoria nos resultados de 2004, permitiu inverter a previsão negativa de resultado líquido para o ano de 2005, tornando-a positiva. Pela primeira vez desde o lançamento, a Méditel apresentou resultados líquidos positivos (ver Figura 15).

**Figura 15** – Evolução do EBITDA e do Resultado líquido da Méditel

De facto, os números traduzem a evolução da Méditel e confirmam as suas competências técnicas e humanas na construção dos pilares que contribuíram para o sucesso da operação ao longo das várias fases de crescimento.

A Méditel foi um dos principais motores de desenvolvimento do sector de telecomunicações em Marrocos, gerando um forte valor acrescentado para o País em termos de taxa de penetração do serviço móvel, criação de emprego e desenvolvimento do sector empresarial.

No final de 2005, a Méditel cobria 96% da população, tendo investido perto de 2 milhões de Euros (incluindo a licença) na dinamização e desenvolvimento do sector. Com a abertura do mercado e com a entrada da Méditel foram criados 750 postos de trabalho directos, 15.000 indirectos e 3.800 micro-empresas. A concorrência entre a IAM e a Méditel contribuíram para a descida de cinco vezes nos preços nominais e para o alargamento dos serviços disponíveis. Em apenas cinco anos, a Méditel elevou a sua base de clientes para 4 milhões de clientes. Mas não são só os números que traduzem o sucesso da Méditel. Durante o ano de 2005, a Empresa recebeu do *Africa Telecom People Meeting* (encontro anual dos principais “players” de telecomunicações em África), o troféu de Melhor Operador Móvel da África do Norte.

Contudo, um dos factos mais marcantes desta última fase foi a decisão da Méditel de se vir a tornar um operador multi-serviço, integrando os serviços de telecomunicações fixos. Foi durante o ano de 2005 que o Estado lançou e a Méditel concorreu à atribuição da segunda licença do serviço de voz fixa de Marrocos. Com esta decisão, a Méditel iniciou um novo ciclo e uma nova era não só na Empresa, mas também no mundo das telecomunicações do País.

*De repente fez-se silêncio na sala. O Presidente subiu os degraus que davam para o palco, dirigiu-se ao centro e começou a falar: “Dirijo-me hoje aqui a vós, em meu nome pessoal e em nome de todos os membros do Conselho e da Direcção Geral. As minhas felicitações por aquilo em que a Médi Telecom se tornou em cinco anos. Acreditamos em vocês e nas forças vivas desta jovem Empresa. (...) Possuímos todos os ingredientes para ter sucesso: dinamismo, inovação e uma capacidade de explorar as nossas competências. (...) Juntos construiremos o futuro e seremos capazes de replicar a história de sucesso do móvel no fixo.”*



## ANEXOS

### Anexo I – Fluxo de gente na loja própria da Méditel no dia do lançamento

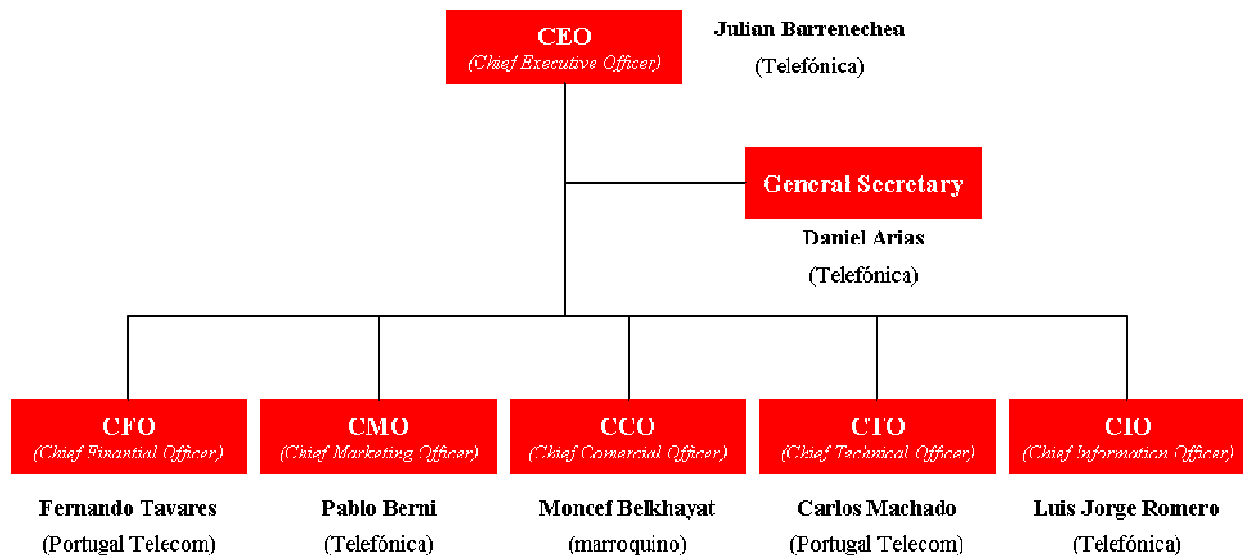




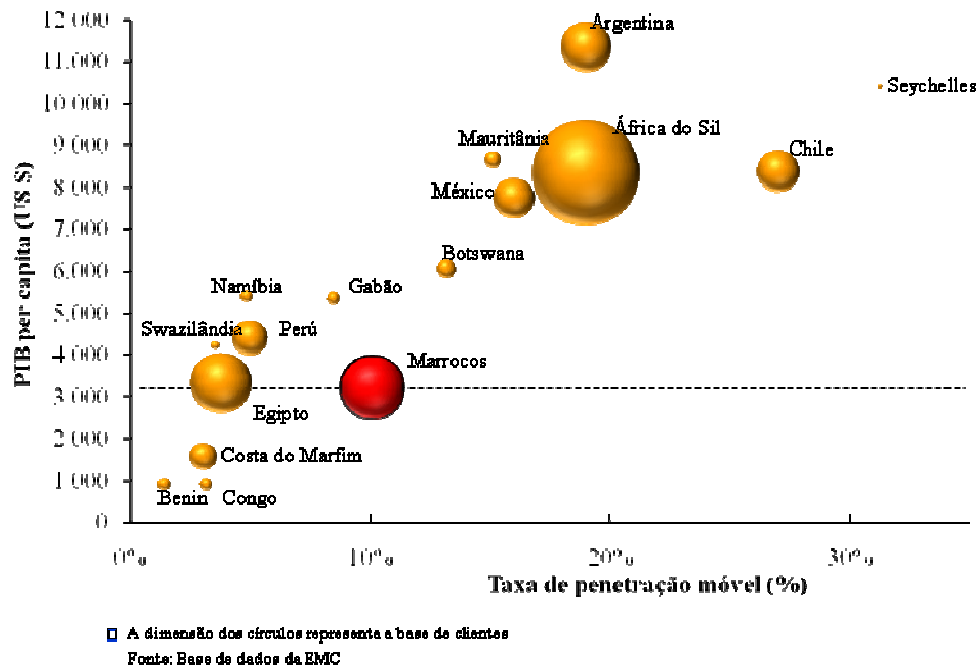
## Anexo II – Exemplos de campanhas publicitárias da Méditel



### Anexo III – Equipa de gestão de topo inicial da Méditel



### Anexo IV – Comparação da taxa de penetração móvel com PIB pc em Marrocos com outros países africanos e sul-americanos (Março 2001)



## Anexo V – Canal Rural



## Anexo VI – Médiplage



## Anexo VII – Associação da marca Méditel a personalidades públicas





# **Caso Méditel: Estratégias competitivas em mercados com efeitos de rede**

## **Parte II**

### **Enquadramento Teórico**

---

Este Enquadramento Teórico foi escrito por Filipa Gomes Azevedo Neves com a supervisão de Luís Almeida Costa, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Copyright 2008



## **Enquadramento Teórico**

### **Notas prévias**

O principal objectivo deste Enquadramento Teórico é o de descrever e caracterizar as principais questões e discussões académicas sobre as dinâmicas competitivas dos mercados com efeitos de rede, identificando as suas especificidades face aos outros mercados.

Os efeitos de rede têm recebido, nas últimas décadas, uma grande atenção por parte de economistas, investigadores e “policy makers”. Uma razão para este interesse é o facto de os efeitos de rede serem mais visíveis em indústrias de grande crescimento (as denominadas indústrias de tecnologia de informação da “nova economia”) do que nas outras indústrias.

O interesse pelos efeitos de rede, onde a compatibilidade e os “standards” possuem um papel predominante, deu lugar a que se desenvolvesse muita literatura teórica que demonstra que a sua existência influencia o funcionamento dos mercados de formas muito variadas, levando, muitas vezes, a falhas de mercado.

Já foi defendido por alguns investigadores que, por estarmos numa “nova economia”, novos “economics” são necessários para orientar a estratégia do negócio e as políticas públicas. Apesar de esta posição ser vista por outros investigadores como exagerada, o que é um facto generalizadamente aceite é que na presença deste tipo de efeitos o enfoque da concorrência é diferente dos outros mercados, podendo ter importantes implicações na dimensão e na estrutura do mercado e na sua competitividade.

Devido ao facto de muitos economistas e investigadores terem dado particular atenção aos efeitos de rede e de, conseqüentemente, existir uma extensa literatura em economia sobre este tipo de efeitos, optou-se por, nesta dissertação, realizar a caracterização dos mercados com efeitos de rede e das estratégias competitivas das empresas que nele actuam através da revisão da principal literatura científica publicada sobre o tema.

Neste contexto, e com o objectivo de melhor enquadrar as discussões dos capítulos seguintes, define-se, em primeiro lugar, o conceito de efeitos de rede.

É à luz da definição clara do que se entende por efeitos de rede que se sistematizam as principais especificidades dos mercados com este tipo de efeitos e se ilustra a forma como essas especificidades fazem mudar a dinâmica da concorrência, afectando os resultados do mercado. Nesta sistematização, e dado o âmbito de análise desta dissertação, destacou-se a literatura específica de telecomunicações, em particular a que respeita aos mercados das telecomunicações móveis.

Por último, descrevem-se e analisam-se as principais estratégias e táticas que as empresas que actuam neste tipo de mercados utilizam para explorar em seu proveito as vantagens de mercado que os efeitos de rede propiciam.



## Definição de efeitos de rede

Um bem é caracterizado por efeitos de rede quando um aumento no número de utilizadores aumenta o valor do bem para os outros utilizadores, ou seja, quando **o benefício de um produto para cada utilizador aumenta com o aumento de outros utilizadores**. Traduzindo estas palavras numa linguagem mais académica e científica, diz-se que existem efeitos de rede se a adopção de um bem por um agente económico aumentar o benefício dos outros agentes que adoptaram o bem, e levar ao aumento do incentivo de outros agentes para adoptar esse mesmo bem, isto é, se o aumento da adopção fizer o produto mais apetecível para outros agentes.

Em mercados com estas características as preferências dos consumidores são diferentes das dos outros mercados. Nestes mercados, os consumidores, ao escolherem entre produtos alternativos, querem escolher aquele que os outros estão a escolher. Tal facto faz com que este tipo de produtos exiba retornos crescentes com o tamanho da população de utilizadores, ou seja, o produto torna-se mais valioso quantos mais consumidores escolherem o produto.

Os efeitos de rede envolvem frequentemente externalidades positivas no consumo no sentido em que os preços não chegam a incorporar totalmente os benefícios nos outros de um novo agente adoptar o bem. Deste modo, a utilidade que os consumidores retiram de um bem aumenta com o número de outros consumidores. Na realidade, a primeira literatura económica e científica frequentemente denominava os efeitos de rede de “externalidades de rede”.

No entanto, os efeitos de rede não são sempre externalidades. Qualquer efeito económico só é uma externalidade quando não consiga ser internalizado, existindo, deste modo, formas de os “players” internalizarem os efeitos económicos das economias de rede e, conseqüentemente, eliminar as externalidades. Um dos exemplos mais clássicos de eliminação de externalidades é a utilização de “pagamentos paralelos” (“side payments”) entre os adoptantes. No entanto, esta forma é de difícil materialização na existência de diversos “players” ou de informação privada.

Uma outra alternativa foi dada por Segal (1999) aquando da discussão do modelo de ofertas públicas: a “subsidição” dos adoptantes marginais. Um vendedor que possa capturar os benefícios de uma rede grande pode internalizar os efeitos de rede subsidiando voluntariamente os adoptantes marginais. Contudo, a menos que o vendedor consiga, de forma correcta, identificar e direccionar a oferta para os adoptantes marginais, a subsidição pode vir a revelar-se cara. Na realidade, a oferta do “primeiro melhor preço” obrigaria a que o preço a cobrar a cada adoptante seja igual ao custo incremental menos a sua contribuição marginal para os outros, e tal preço compromete os lucros e o equilíbrio orçamental. Para que os custos possam estar cobertos a adopção tem que ser ineficiente, ou seja, ficar aquém da situação óptima. Por estas razões, os preços de adopção não incorporam, na grande maioria das vezes, os efeitos de rede, e as “redes únicas” (em que não existe concorrência) que são rentáveis estão, normalmente, sub-utilizadas.

Por outro lado, qualquer externalidade é pequena e ambígua quando as redes competem. Quando a escolha de um novo adoptante (ou grupo de adoptantes) por uma rede significa rejeitar outra, o efeito líquido nos outros é ambíguo. Por exemplo, na existência de duas redes A e B, se um novo adoptante escolher a rede A, os consumidores pertencentes à rede A ficarão melhor. Contudo, se o novo adoptante escolher B serão os consumidores pertencentes à rede B que ficarão melhor.

Em suma, a não ser que os preços de adopção internalizem por completo os efeitos de rede (o que é difícil), existe uma externalidade positiva na adopção. Quando uma rede compete com outra, adoptar uma rede significa não adoptar a outra, o que dilui ou elimina essa externalidade.

Não obstante este facto, a noção de efeitos de rede está muito próxima da noção de “externalidades de rede”, sendo, por isso, usada indistintamente. Similarmente, e por a noção de efeitos de rede estar também próxima de outros conceitos tais como “retornos crescentes do lado da procura” e “economias de escala do lado da procura”, a literatura académica e científica utiliza estas várias denominações para referenciar o mesmo tipo de efeito. À semelhança da prática na literatura consultada, esta dissertação utilizará também, de forma indistinta, as várias denominações para referenciar o fenómeno dos efeitos de rede.

## **Caracterização dos mercados com efeitos de rede**

### **Tipos de efeitos de rede**

A literatura económica moderna distingue entre dois grandes tipos de externalidades/efeitos: externalidades de rede directas e indirectas (Katz e Shapirrom 1985, 1994; Economies e White, 1994; Economides, 1996).

As *externalidades de rede directas* estão relacionadas com redes físicas, por exemplo, as suportadas por tecnologias de telecomunicações tais como o telefone, o telégrafo, o fax ou o email. Os benefícios deste tipo de redes resultam do facto de a rede facilitar as transacções entre os utilizadores, conectando-os uns aos outros. O valor de um telefone/email para um indivíduo depende da capacidade de este de comunicar com outros indivíduos que também possuem telefones/email. Um telefone/email só tem valor se outros também o tiverem.

Em 1950, Leibenstein, definiu o fenómeno de “efeito de onda” para caracterizar o facto de, em mercados como o das telecomunicações, os consumidores procurarem mais quantidade de um produto a um determinado preço quando um número elevado de outros consumidores compra o mesmo produto. Uma das razões que pode levar a este comportamento conformista é o facto de o valor do bem aumentar enormemente quando a rede aumenta porque aumentam as oportunidades de transaccionar. Por outras palavras, a utilidade que um utilizador obtém pela sua adesão é proporcional ao número de outros aderentes, que podem ser destino ou origem das suas comunicações. Por este facto, ou seja, por uma rede maior permitir aos consumidores satisfazer mais necessidades de comunicação, “seguir a multidão” torna-se benéfico.

Mais tarde, em 2002, o estudo de Blonski considera ainda outra explicação num contexto em que existem redes que competem entre si. No seu modelo, é mais barato ligar para pessoas dentro da mesma rede porque os operadores cobram tarifas mais caras para chamadas oriundas fora da rede. Como tal, os consumidores beneficiam em pertencer a uma rede maior na medida em que tal se reflecta numa conta mensal de telefone menor.

Contudo, também poderão haver custos associados à dimensão da rede. À medida que a rede aumenta, qualquer estrangimento nos recursos necessários à sua sustentação pode causar congestionamento. Assim, a taxa a que o valor da rede aumenta pode, eventualmente, decrescer devido aos custos de congestionamento ou mesmo tornar-se negativo se os custos de congestionamento ultrapassarem os benefícios de rede. Neste contexto, a dependência negativa entre o tamanho da rede e a utilidade que os consumidores retiram da rede pode ser justificada por congestão ou por “não-conformismo” dos consumidores.

As *externalidades de rede indirectas* estão relacionadas com as redes de sistemas (redes virtuais) e resultam do paradigma “hardware/software” (Katz e Shapiro, 1985). Este tipo de redes surge sempre que um bem é composto por duas componentes complementares: (1) o “hardware”, que é durável e (2) o “software”, que exhibe economias de escala do lado da oferta, ou seja, sempre que um produto seja composto por um sistema de componentes que tem que ser consumido de forma conjunta. Exemplos clássicos deste tipo de sistemas são os sistemas de computação operacionais, os vídeo gravadores e o equipamento fotográfico.

Nesses sistemas surgem efeitos indirectos de rede porque aparecem oportunidades de transaccionar e interagir com o outro lado do mercado. Mais concretamente, surgem efeitos indirectos sempre que a utilidade que os utilizadores de “hardware” retiram aumentar com o número dos outros utilizadores de “hardware”, porque isso possivelmente influencia a qualidade e a variedade do software disponível. Assim, o número de utilizadores de um dado “hardware” é relevante na medida em que determina o tamanho do mercado para o “software” o que influencia directamente a sua dimensão, variedade e qualidade e esta, consequentemente, influencia a utilidade de usar esse “hardware”.

### **Dinâmicas de concorrência específicas dos mercados com efeitos de rede**

Os mercados com efeitos de rede apresentam, face a outros mercados, dinâmicas de concorrência específicas: 1) a base instalada<sup>20</sup> é um activo importante, 2) a concorrência dá-se “pelo mercado” em vez de “no mercado”, 3) as dinâmicas de adopção criam múltiplos equilíbrios. 4) os consumidores enfrentam problemas de coordenação e, 5) podem levar a falhas de mercado.

#### ***1) Base instalada***

A importância da base instalada em mercados com efeitos de rede resulta da própria essência dos efeitos de rede: o facto de “o benefício de um produto para cada utilizador aumentar com o aumento de outros utilizadores” leva a que os consumidores atribuam um valor maior às redes de grande dimensão do que às redes de menor dimensão.

Na presença de economias de escala do lado da procura, os consumidores preocupam-se em quantos consumidores usam o bem. Nestas circunstâncias, os consumidores vão querer comprar o mesmo bem que os outros consumidores comprem. Deste modo, o número de pessoas que já possuem o bem influenciará fortemente a expectativa de quantas pessoas o utilizarão no futuro o que, por seu lado, influenciará fortemente a decisão de um novo comprador.

Esta tendência denomina-se por “feedback” positivo e faz com que as empresas ou tecnologias fortes tendam a ficar mais fortes em virtude da presença da dinâmica descrita anteriormente. Pelo facto de possuir uma base instalada grande, a empresa possui força no mercado e torna-se mais atractiva aos novos compradores do que outras empresas de menor dimensão. Esta maior atracção resulta em maiores vendas, o que alimenta o aumento da base instalada (ver Figura 1).

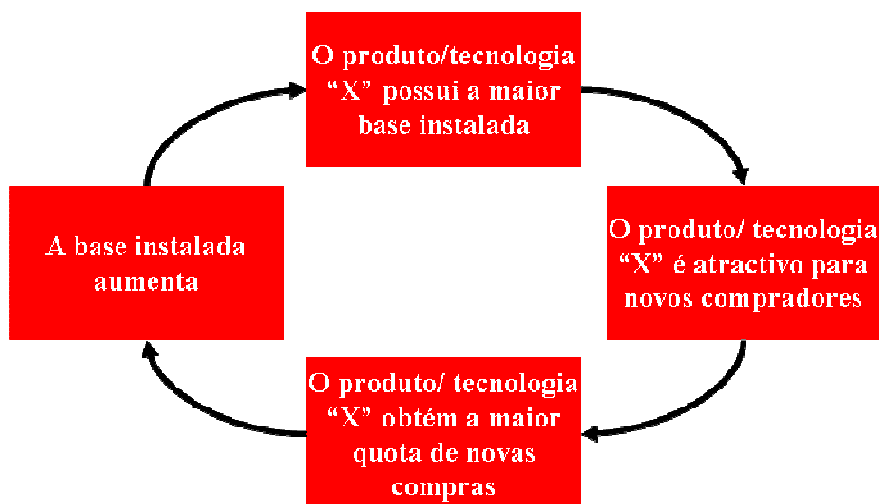
Para um perdedor, por seu lado, o ciclo é negativo. Se perder quota de mercado, a base instalada crescerá mais devagar. O crescimento lento da base instalada levará a maiores perdas, e assim sucessivamente, podendo mesmo levar à “espiral da morte”.

Devido à existência deste tipo de dinâmicas os mercados com efeitos de rede são considerados mercados instáveis: as empresas grandes afastam as empresas mais pequenas (“tipping”), tendendo muitas vezes para situações de um só vencedor.

---

<sup>20</sup> Base instalada é o conceito colectivamente dado aos compradores que já utilizam um produto/tecnologia.

Figura 1 – “Feedback” positivo



Contudo, para esta argumentação é crucial que existam custos de mudança. É a expectativa de que amanhã os clientes continuarão a usar o serviço que justifica que a base instalada de hoje seja a mesma de amanhã. Se as pessoas puderem mudar facilmente de produto, a base instalada deixa de ter tanta relevância no sentido em que a base de clientes hoje tem pouco significado para as decisões do amanhã. Mesmo não existindo custos de mudança individuais, os custos de mudança podem ser elevados. A mera presença de economias de escala do lado da procura pode “amarrar” os utilizadores já que nenhum utilizador pode querer mudar a menos que todos os outros mudem.

Em mercados com efeitos de rede, uma empresa que possua uma base instalada de grande dimensão possui uma vantagem competitiva<sup>21</sup> face aos seus concorrentes. Por um lado, um produto com uma grande base instalada é capaz de reter a maior parte dos seus clientes. Por outro lado, os novos clientes, assumindo que a base instalada contribuirá para os benefícios que retirarão se decidirem comprar, escolhem o produto com maior base instalada. Além do mais, os novos clientes sabem que outros novos clientes também preferirão o produto com maior base instalada e, como resultado, todos os novos compradores escolherão o produto com maior base instalada (assumindo que nada mais diferencia os produtos na cabeça dos consumidores).

Neste contexto, para um operador incumbente, a sua base instalada pode constituir uma persistente fonte de vantagem competitiva sobre um novo operador. Contudo, tal situação nem sempre acontece ou pode apenas ocorrer em determinadas circunstâncias de mercado. Por um lado, o rápido crescimento do mercado pode fazer com que a base instalada seja menos importante relativamente aos novos adoptantes, o que pode mitigar as perdas em termos de benefícios de rede se os consumidores resolverem mudar (Farrell e Saloner, 1986a). Por outro lado, o operador incumbente enfrenta uma situação de “trade-off”: (a) manter os preços elevados para explorar a base de clientes já instalada ou (b) baixar esses mesmos preços para atrair novos clientes e aumentar a base de clientes futura.

<sup>21</sup> Atributo ou característica oferecida aos clientes que apresenta valor superior, sob o ponto de vista do cliente, à oferta dos concorrentes.

## **2) Concorrência “pelo mercado”**

Os efeitos de rede tendem a levar à concorrência pelo “mercado” em vez de “no mercado” como resultado do facto de a quota de mercado ser um activo muito valioso para as empresas.

Na ambição de quota valiosa as empresas competem arduamente pelas adopções iniciais. Na presença de “feedback” positivo as vendas iniciais indiciam vendas futuras. Deste modo, as empresas, querendo fazer com que essa dinâmica jogue a seu favor e evitar a “espiral da morte”, concentram as suas iniciativas iniciais na aquisição do maior número de “primeiros clientes” (normalmente, os “early adopters”). Após a aquisição dos primeiros clientes, a empresa espera que o efeito “bola-de-neve” a faça conseguir aumentar cada vez mais a base instalada, o que lhe dará o poder de mercado necessário para se manter no mercado.

Conforme se pode notar, a presença de efeitos de rede, através das dinâmicas de “feedback” positivo, faz mudar o enfoque da concorrência na mesma forma que as economias de escala e de gama, levando a que a concorrência mude da concorrência tradicional “dentro do mercado”, em que o centro de gravidade é o preço e a quantidade, para uma forma de concorrência schumpeteriana “pelo mercado” na qual as empresas guerreiam pelo seu domínio.

Por levarem à concorrência “pelo mercado”, estes mercados são normalmente mercados de “winner-takes-all”, em que uma empresa eventualmente domina, ainda que inicialmente outras bem posicionadas rivais contestem (Saloner, Shepard e Podolny, 2001).

## **3) Múltiplos equilíbrios**

Os efeitos de rede podem criar múltiplos equilíbrios de mercado devido ao facto de existirem em mercados desta natureza dinâmicas particulares de quota de mercado (dinâmicas de adopção).

Conforme já foi referido anteriormente, sempre que duas redes competem as externalidades que eventualmente poderiam surgir da existência de efeitos de rede tornam-se fracas ou ambíguas. A mesma lógica fortalece o efeito marginal, ou seja, o facto de a adopção de um encorajar a adopção de outros. Em cada momento, a vontade de adoptar dependerá da expectativa de quantos outros indivíduos irão adoptar. É através deste efeito marginal e, consequentemente, das dinâmicas de adopção, que os efeitos de rede criam múltiplos equilíbrios de mercado.

A possibilidade de virem a surgir múltiplos equilíbrios é válida ainda que o produto seja oferecido por apenas um fornecedor. Rohlfs (1974), num estudo sobre a procura dos serviços de telefone, demonstrou que um monopolista oferecendo um serviço enfrenta múltiplos resultados em termos de equilíbrio com um nível determinado de preços. Até a não adopção é considerada um equilíbrio possível, mesmo para bens de rede valiosos.

Mudar do ponto de equilíbrio mais baixo (no limite, a não adopção) para o mais elevado pode ser visto como difusão da rede. Em modelos dinâmicos, a adopção de um produto é reflectida por uma curva de difusão “em S” (Schelling, 1978; Cabral, 1990). Como há múltiplos caminhos de difusão, que são preenchidos por diferentes expectativas de clientes, a questão crítica é a de saber quando e com que rapidez a difusão ocorre.

Por este ser um tema central nas estratégias das empresas que actuam neste tipo de mercado, esta dissertação detalha e discute este conceito mais à frente, no capítulo referente às estratégias competitivas em mercados com efeitos de rede.

#### **4) Problema de coordenação**

Os consumidores que actuam em mercados com efeitos de rede enfrentam problemas de coordenação pelo facto de existirem nestes mercados múltiplos equilíbrios de adopção. Globalmente todos os consumidores ficariam melhor se concertassem as escolhas entre si. Contudo, a experiência comprova que a coordenação é difícil de conseguir.

Os problemas de coordenação incluem situações não só de quando a coordenação se rompe mas também de quando a coordenação é feita para um ponto de equilíbrio errado, isto é, não óptimo.

A coordenação rompe-se sempre que os adoptantes escolhem opções incompatíveis mas prefeririam todos coordenar. Isto pode acontecer como resultado de pelo menos duas situações de mercado: “confusão” e “splintering”.

“*Confusão*”: A coordenação pode romper-se por erro ou por confusão se os adoptantes não souberem o que os outros adoptantes andam a fazer. Esta é a situação típica de mercado de grande dimensão ou de mercados onde os consumidores se encontram dispersos, onde os consumidores dificilmente podem desenvolver mecanismos para se coordenarem, ainda que tenham interesse em o fazer.

“*Splintering*”: A coordenação pode romper-se se a diferenciação entre os produtos desencorajar movimentos unilaterais mas for fraca o suficiente para um movimento concertado de fazer com que os consumidores de diferentes redes se mudem para a mesma rede, por este movimento beneficiar todos. Desta situação de “splintering” surge um equilíbrio disfuncional com várias pequenas rede com pouco sucesso em vez de uma só grande rede com grande sucesso.

A coordenação para um ponto de equilíbrio errado acontece quando, por a coordenação ser difícil, se utilizarem sinais “menos felizes” tais como a tradição ou a autoridade para conseguir essa coordenação. Schelling (1978) sugeriu que duas pessoas querendo encontrar-se em Nova Iorque poderão, eventualmente, ir, por tradição, à Estação Central ao meio-dia. A persistência de situações como a descrita ilustra a dificuldade de conseguir a coordenação óptima.

Neste contexto, a questão da coordenação é uma questão premente e importante, não só em termos estratégicos para as empresas, mas também em termos de definição de políticas para as entidades governamentais. Pelo facto de as escolhas iniciais serem cruciais e de a coordenação ser difícil mas importante, surgem nos mercados entidades responsáveis pela definição e implementação de “standards” (por exemplo, o GSM).

#### **5) Falhas de mercado**

A possibilidade de surgirem situações em que os mercados não funcionem resulta, em larga medida, da existência das dinâmicas anteriormente descritas.

Situações de “excesso de inércia” ou de “lock-in” por eventos históricos (Farrell e Saloner, 1985; Arthur 1989) podem levar a que as indústrias fiquem presas em “standards” inferiores devido às empresas que se tornaram líderes levarem concorrentes com “standards” superiores para fora do mercado. Um exemplo comumente referido é o do teclado QWERTY que ganhou face a um teclado mais eficiente, o DVORAK (David, 1985). Uma outra potencial falha de mercado é a “sub-utilização” das redes que, em situações extremas, pode levar à completa destruição do mercado.

## **Principais factores condicionantes dos efeitos de rede**

A análise dos mercados com efeitos de rede destaca dois grandes factores como potenciais condicionantes da existência e da intensidade dos efeitos de rede: a compatibilidade e os custos de mudança.

### ***Compatibilidade***

Num contexto económico, define-se como compatibilidade a medida que diz até que ponto a utilidade retirada por utilizadores de uma rede é influenciada pelo número de utilizadores de uma rede concorrente. Daqui resulta a sua importância nos mercados que possuem efeitos de rede, influenciando fortemente a natureza da dinâmica competitiva.

Se os bens são perfeitamente compatíveis, os consumidores de todos os mercados formam uma rede comum e contribuem para os efeitos de rede ao nível da indústria. No caso extremo de incompatibilidade, os consumidores de cada produto formam redes separadas e os efeitos de rede operam ao nível da empresa. Espera-se que na presença de incompatibilidade as redes compitam agressivamente “pelo mercado”, enquanto que na presença de compatibilidade se espera que as redes compitam mais tradicionalmente, “dentro do mercado” (Bessen e Farrell, 1994).

A razão que está por detrás deste argumento é a de que a presença da dinâmica de “feedback positivo” ao nível de empresa (situação de incompatibilidade) torna o mercado mais propício à existência de “tipping” do que a presença da dinâmica de “feedback positivo” ao nível de indústria (situação de compatibilidade). Daqui resulta que a compatibilidade tende a relaxar a concorrência em fases iniciais da vida de um produto por a ameaça de “tipping” ser reduzida. No entanto, ela tende mais tarde a intensificar a concorrência por tornar a monopolização do mercado menos provável (Katz e Shapiro, 1986b).

Neste contexto, a existência e grau de compatibilidade entre duas redes é um factor importante para identificar fontes possíveis de efeitos de rede e, consequentemente, para qualificar de que forma o desempenho da rede ao nível da indústria influencia o benefício para os consumidores. Ao expandir o tamanho de cada rede para o tamanho de todas as redes, a compatibilidade aumenta directamente o valor do bem para os consumidores. Poder-se-ia argumentar que, nestas situações, a presença de compatibilidade leva também à perda de variedade (Farrell e Saloner, 1986a). Contudo, em geral, na presença de fortes efeitos de rede, qualquer perda de variedade é um preço pequeno a pagar para conseguir compatibilidade. Por alterar a dinâmica competitiva entre os fornecedores da rede, a compatibilidade influencia também indirectamente o valor e utilidade do bem para os consumidores.

De referir que a existência de compatibilidade tecnológica não é condição suficiente para a existência de compatibilidade económica como descrita anteriormente. Por exemplo, ainda que duas redes de telecomunicações móveis operem no mesmo standard tecnológico tal como o GSM e estejam inter-conectadas, ou seja, permitam a comunicação entre as duas redes, não é claro “a priori” que as redes sejam compatíveis sob o ponto de vista económico. Para serem consideradas redes compatíveis, ambas as redes deveriam praticar os mesmos preços, oferecer os mesmos produtos e serviços, disponibilizar o serviço com a mesma qualidade e, consequentemente, serem indiferentes aos olhos dos consumidores. Em linguagem económica, o “ser indiferente” aos olhos dos consumidores significa serem uma só rede, operando os efeitos de rede ao nível da indústria.



Na prática, tal situação dificilmente acontece, investindo as empresas em promover a incompatibilidade. Um exemplo teste tipo de iniciativas é a prática de tarifas intra-rede (tarifas especiais para chamadas dentro da mesma rede). A inexistência de compatibilidade económica faz com que as duas redes sejam consideradas redes/ “standards” diferentes, operando os efeitos e vantagens da rede ao nível da empresa e não da indústria.

Deste modo, a análise da dinâmica competitiva em mercados com economias de rede deve centrar-se na definição da essência da concorrência entre “standards” em termos económicos e não em termos tecnológicos.

### ***Custos de mudança***

De forma genérica, um bem possui custos de mudança sempre que um consumidor tenha que incorrer em custos adicionais para mudar de fornecedor. Como custos adicionais considere-se, por exemplo, o custo específico da relação com o novo fornecedor e o custo relativo às perdas das economias relativas ao primeiro fornecedor (de aprendizagem, de gama, entre outras).

A existência de custos de mudança induz os compradores a permanecerem nas suas escolhas iniciais, o que os impede de mudarem de fornecedor em resposta a mudanças de eficiência (previsíveis ou imprevisíveis). Esta dinâmica faz com o foco da concorrência mude do que seria normalmente expectável e que seria uma necessidade de um cliente num período único de tempo, para algo mais abrangente, e que passa a ser uma necessidade de um cliente ao longo do tempo.

Daqui resulta que, na presença deste tipo de dinâmicas, os fornecedores competem agressivamente “ex-ante” pelos clientes, isto é, pelas primeiras compras, na expectativa de virem a obter “ex-post” uma posição monopolista dessa relação. Consequentemente, os custos de mudança reduzem a concorrência e dão às empresas a oportunidade de ganharem “mark-ups” (lucros “anormais”), ou seja, lucros que numa situação de igual concorrência não existiriam.

Farrell e Klemperer (1988) defendem que os custos de mudança deslocam a concorrência do centro de gravidade tradicional (preço e quantidade) para uma certa forma de concorrência “Schumpeteriana” na qual as empresas guerreiam pelo domínio de mercado. Para uma empresa que actue num mercado com custos de mudança, a quota de mercado representa o “stock” de consumidores “amarrados” e, como tal, um importante determinante dos lucros futuros. À semelhança da base instalada, a quota de mercado é para este tipo de empresas um activo muito valioso, encorajando uma dinâmica competitiva em muito similar à das empresas que actuam em contextos de efeitos de rede. É por ambos os conceitos estarem fortemente relacionados, que a literatura associa externalidades de rede com custos de mudança.

Por último, é importante referir que os custos de mudança têm efeitos importantes na entrada de novas empresas, podendo afectar as condições de entrada de duas formas: (1) podem fazer a empresa embarcar numa entrada a grande escala no sentido de procurar atrair os clientes actuais, situação habitual em mercados que não estejam a crescer e em que seja preciso atingir uma escala mínima; (2) podem fazer com que a estratégia da empresa esteja direccionada para os novos clientes, situação habitual em mercados em crescimento, e que torna a concorrência mais estável.

**Efeitos de rede na indústria das telecomunicações móveis**

Conforme se pode constatar pelos capítulos anteriores, a literatura de efeitos de rede foi inspirada no sector de telecomunicações, existindo, deste modo, extensa literatura económica a reflectir especificamente sobre os efeitos de rede neste sector.

Não obstante este facto, os estudos que testam empiricamente a existência de efeitos de rede no sector das telecomunicações são raros. Como as telecomunicações, à data, eram tratadas como monopólios naturais, o enfoque dos estudos iniciais debatia-se, maioritariamente, em como se deveriam organizar os subsídios do serviço universal para beneficiar os consumidores marginais ou, com a abertura dos mercados, em como deveriam os segundos operadores definir a sua estratégia de preços (“second-best pricing”) para ter em consideração os efeitos de rede.

Ao longo dos anos, estas reflexões foram evoluindo e, hoje em dia, as políticas modernas de telecomunicações focalizam-se em assegurar a eficiência competitiva. Surgiram novos temas e discussões tais como a compatibilidade, que na forma de inter-conexão é fundamental para garantir a tal eficiência competitiva. Nos últimos anos, a grande maioria dos estudos empíricos neste sector concentrou-se no estudo da difusão dos serviços de telecomunicações. Mais concretamente, os estudos visavam analisar os determinantes do crescimento e da competitividade da indústria, negligenciando, de certa forma, os efeitos de rede. Por exemplo:

- Gruber e Verboven (2001) estudaram os factores responsáveis pelo “timing” e pela velocidade de adopção da difusão dos serviços móveis, tendo demonstrado que a regulação e progresso tecnológico são importantes para o crescimento da indústria móvel;
- Wallsten (2003) utiliza informação da indústria de telecomunicações em todo o mundo para analisar até que ponto a sequência de reformas na indústria, tais como o estabelecimento de entidades reguladoras da concorrência e a privatização dos operadores incumbentes, influencia o desenvolvimento e crescimento do sector;
- Koski e Kretschmer (2005) analisam e demonstram o efeito da regulação e da concorrência no desenvolvimento da indústria das telecomunicações móveis.

No entanto, de referir a existência de alguns estudos que explicitamente abordam os efeitos de rede na indústria das telecomunicações:

- Okada e Hatta (1999) estudaram empiricamente os efeitos de rede na procura de serviços de telecomunicações móveis, tendo demonstrado que o número de subscritores móveis, como uma medida da qualidade dos serviços da rede móvel e na presença de tarifas especiais dentro da mesma rede (intra-rede), possui um efeito significativamente positivo nas despesas de telecomunicações, isto é, nos orçamentos de telecomunicações dos agregados familiares;
- Kim e Kwon (2003) levaram a cabo uma análise baseada num inquérito aos consumidores, tendo verificado que os consumidores preferem fornecedores de serviços móveis que possuem maiores redes de subscritores. Os autores atribuem este efeito de dimensão, aos descontos de chamadas intra-rede e ao efeito de sinalização de qualidade;
- Grajek (2003) estimou a magnitude dos efeitos de rede na indústria de telecomunicações móveis polaca. No seu estudo, o autor analisou a informação da indústria referente ao período de 1996-2001, tendo as análises empíricas apontado para a existência de fortes efeitos de rede

e baixa compatibilidade económica, ainda que as redes móveis polacas estivessem ligadas entre si. Estas conclusões sugerem a existência de descontos nas tarifas intra-rede e a transmissão de informação de qualidade da rede como as principais fontes de efeitos de rede na indústria de telecomunicações móveis polaca;

- Doganoglu e Grzybowski (2006) estimaram os efeitos de rede na indústria de telecomunicações móveis alemã, tendo demonstrado que os preços, por si só, não explicam a rápida difusão do serviço móvel na Alemanha, atribuindo-se aos efeitos de rede um papel preponderante na mesma.

De forma genérica, o que estes estudos abordam e demonstram é que, ainda que à semelhança de outras indústrias os efeitos de rede possam ter diferentes origens, existem especificidades na indústria das telecomunicações móveis responsáveis pela criação de efeitos de rede mais acentuados.

Em primeiro lugar, considere-se o **efeito tradicional directo**: consumidores valorizam a base instalada de subscritores, porque eles podem satisfazer mais necessidades de comunicação. Contudo, pelo facto de o consumo de serviços móveis poder ser atribuído a uma pessoa individual e não a uma casa/ agregado familiar, a adesão a um mercado potencial é muito maior do que no fixo. Por outro lado, para além do serviço de voz, as empresas de móveis oferecem outros serviços tais como SMS, MMS, WAP e email, também eles sujeitos a efeitos de rede.

Uma segunda fonte potencial de efeitos de rede resulta da necessidade de as pessoas comprarem, consumirem e se comportarem como o seu círculo social e de amigos, o que induz **“efeitos de onda”** tais como os descritos por Leibenstein (1950). As consequências económicas deste tipo de comportamento (e que deriva das interações sociais) foram estudadas mais recentemente na literatura económica (Granovetter e Soong, 1986; Becker, 1991; Lindbeck et al, 1999; Schoder, 2000). O que estes estudos demonstram é que é expectável que a adesão e o consumo de serviços de telecomunicações móveis seja influenciado de alguma forma por esses comportamentos conformistas uma vez que as telecomunicações móveis são claramente importantes factores de interacção social. A falta de um contacto móvel pode excluir o indivíduo de eventos sociais espontâneos. Nesse sentido, o círculo social exerce uma pressão social e induz um indivíduo a subscrever.

Uma terceira fonte de efeitos de rede nas telecomunicações móveis é os **descontos nas tarifas intra-redes**. Num contexto com este tipo de descontos, as chamadas dentro da mesma rede são mais baratas do que as chamadas para outras redes. Logo, o pertencer a uma rede móvel que possua uma base instalada maior, “*ceteris paribus*”, faz com que as contas de telefone de um determinado indivíduo sejam mais baixas, ou seja, faz com que o benefício que o indivíduo retira da utilização do bem seja maior.

## **Estratégias e táticas competitivas em mercados com efeitos de rede**

### **Tipo de concorrência: intra-rede vs inter-rede**

O tipo de concorrência que uma empresa enfrenta é, em todos os mercados, uma das principais dimensões estratégicas empresariais. Num cenário com economias de rede, esta dimensão estratégica ganha particular importância, optando as empresas por estratégias que levam à existência de um de dois tipos de concorrência:

- ***Concorrência intra-rede (dentro da mesma rede).***
- ***Concorrência inter-rede (entre redes),***

A discussão sobre se concorrer dentro da mesma rede ou entre redes é em tudo idêntica à discussão referida no capítulo anterior sobre concorrência com ou sem compatibilidade de “standards”. Conforme foi referido, a presença ou inexistência de compatibilidade num mercado leva a que as redes concorrentes compitam “dentro do mercado” (ou seja, dentro da mesma rede) ou “pelo mercado” (ou seja, entre redes), situações que, como se viu, resultam em dois cenários competitivos bastante diferentes.

Em muitos destes mercados a existência e grau de compatibilidade resultam directamente de decisões dos detentores das redes ou de obrigações impostas pelas entidades reguladoras da concorrência. Porém, a escolha entre concorrência inter- ou intra-rede, ou seja, com ou sem efeitos de rede, é uma escolha complexa, não existindo só uma resposta verdadeira, nem um cenário que leve, dada uma determinada situação de mercado, a uma maior rentabilidade.

Num cenário com ***concorrência intra-rede*** as empresas optam por promover sistemas abertos para eliminar os efeitos de rede. As principais vantagens da concorrência intra-standard estão relacionadas com os efeitos de rede imediatos dos sistemas de comunicação “standardizados” para as empresas e, com a descida dos preços dos terminais e dos serviços como resultado da concorrência directa em preços dos diferentes operadores para os utilizadores. Com a compatibilidade aumenta a procura mas também aumenta a concorrência pelos produtos individuais, o que leva, muitas vezes, num cenário de pouca diferenciação, à intensificação da concorrência em preços.

Num cenário de ***concorrência inter-rede*** as empresas optam por promover a sua rede com o objectivo de explorar em seu proveito as vantagens de mercado que os efeitos de rede propiciam. A principal vantagem da concorrência inter-rede é o maior incentivo que existe à inovação. Num cenário em que as redes/”standards” competem entre si, existe um maior incentivo à inovação como forma de conseguir a diferenciação, atrair consumidores para a sua rede e, consequentemente, fazer operar os efeitos de rede na sua rede em vez de na rede rival. Por outro lado, quando duas redes competem entre si, existe menos possibilidade de “amarrar” os utilizadores a uma tecnologia o que possibilita, a longo prazo, a promoção de sistemas de rede mais eficientes em custos. Não obstante estes factos, por a concorrência inter-redes levar a cenários de concorrência “pelo mercado”, pode acontecer que as redes iniciem práticas de penetração de preços<sup>22</sup> o que pode também intensificar a concorrência em preços.

---

<sup>22</sup> Explicado mais á frente neste capítulo, no sub-capítulo de “Estratégias para criação de massa crítica”

É neste contexto que, por exemplo, as grandes empresas ou as empresas incumbentes em mercados a liberalizar preferem, na grande maioria das vezes, que os seus produtos sejam incompatíveis com os dos seus rivais, ou seja, promovam um cenário de concorrência inter-rede.

Com incompatibilidade o operador “entrante” enfrentará sempre uma desvantagem na base de clientes, enquanto que o operador incumbente magnifica as suas vantagens de mercado e alivia a concorrência. A incompatibilidade pode também desencorajar a entrada do operador “entrante” na medida em que pode ser necessária uma escala mínima para entrar, o que pode significar para o “entrante” a existência de um custo afundado em risco. Esta é também uma das razões pelas quais os mercados liberalizados são fortemente regulados, com as autoridades reguladoras a imporem obrigações aos operadores incumbentes (por exemplo, a obrigação de interligação) de forma a tornar o quadro competitivo mais equitativo para os operadores “entrantes”.

No entanto, mesmo existindo interligação, os incentivos acima referidos podem levar o operador incumbente a atingir fins semelhantes aos da incompatibilidade através da prática de discriminação de preços. Um exemplo deste tipo de acções (quando tal for permitido) é a venda de combinações de produtos entre clientes da mesma rede (por exemplo, preço das chamadas dentro da mesma rede a um preço inferior às dos produtos entre clientes de redes diferentes, ou seja, a discriminação positiva dos seus utilizadores). Em muitos mercados, as entidades reguladoras da concorrência não permitem aos operadores incumbentes a prática deste tipo de estratégia, permitindo-a somente aos operadores alternativos. Claro que, se o operador “entrante” for detentor de uma tecnologia mais avançada, pode ser ele a não querer a compatibilidade (Katz e Sapiro 1986<sup>a</sup>).

Um outro exemplo de uma situação de mercado que ajuda as empresas a insistir na incompatibilidade são as políticas de propriedade intelectual e industrial.

À parte das razões teóricas apresentadas, existem outros interesses envolvidos no processo de escolha do tipo de concorrência: o interesse estratégico das empresas que actuam nos mercados e o interesse nacional. Independentemente dos interesses envolvidos, são dois os factores que influenciam a escolha do tipo de concorrência:

- (1) a expectativa da empresa vir a ganhar ou não a corrida pela massa crítica<sup>23</sup>, ou seja, de vir a fazer vingar ou não a sua rede num cenário de concorrência inter-rede (com economias de rede);
- (2) o impacto da concorrência, em ambos os cenários (com e sem economias de rede), na dissipação das rendas.

Como se viu anteriormente, apesar dos dois tipos de concorrência resultarem em quadros competitivos distintos, pode acontecer que ambos os cenários produzam a mesma dinâmicas de concorrência em preços e, como tal, tenham o mesmo efeito em termos de rentabilidade. Numa situação em que uma empresa já atingiu massa crítica mas existem outras pequenas empresas a tentar conseguir massa crítica (cenário de concorrência inter-rede) existirá a tendência para a prática de penetração de preços o que resultará num mercado com forte concorrência em preços.

---

<sup>23</sup> Massa crítica é o conceito que representa a dimensão de pessoas que uma rede/sistema necessita de conseguir para que se desenvolvam fenómenos de “feedback” positivo em seu favor. A expectativa de a empresa vir a ganhar ou não a corrida pela massa crítica está directamente relacionada com a expectativa de a empresa vir a atingir o ponto de massa crítica (ponto a partir do qual esses efeitos de “feedback” positivo se verificam). Por ser um conceito crítico em mercados com economias de rede, este conceito será detalhado mais à frente neste capítulo quando se abordar o “Processo de adopção”.

Da mesma forma, a eliminação das externalidades de rede (cenário de concorrência intra-rede) pode levar à eliminação da diferenciação o que resulta igualmente num quadro competitivo com elevada concorrência em preços. Deste modo, é importante que a avaliação da posição da empresa no que diz respeito à massa crítica seja feita não só num cenário de existência de externalidades de rede mas também num cenário em que estas não existem.

Não obstante os factos atrás mencionados, a realidade demonstra que, na grande maioria dos mercados com economias de rede, as empresas optam por cenários de concorrência inter-rede, isto é, pela promoção de cenários competitivos onde possam explorar em seu proveito os efeitos de rede. Neste sentido, um dos principais focos estratégicos empresariais é o processo de adopção.

### **Processo de adopção**

A importância do processo de adopção em mercados com concorrência inter-rede resulta do facto de este ser determinante no sucesso/insucesso da implantação de uma rede/bem no mercado.

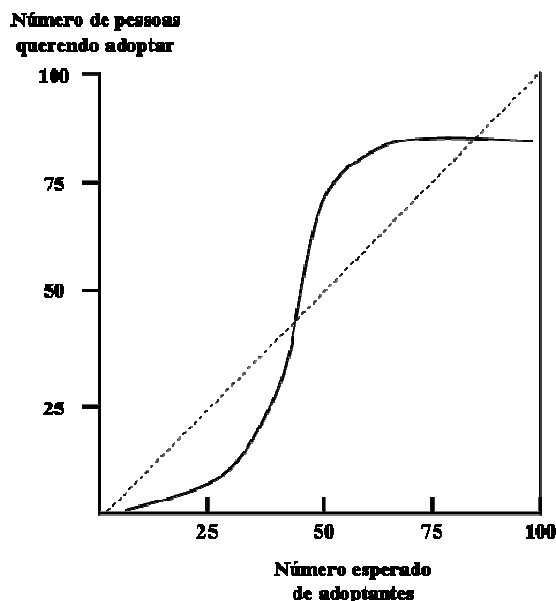
Quando os efeitos de rede são importantes, os adoptantes têm medo de adoptarem um bem e, depois, virem a existir poucos outros indivíduos que adoptam esse mesmo bem já que se isso acontecer, os adoptantes não poderão usufruir dos efeitos de rede desejados. Daqui resulta que a vontade de adoptar dependerá da expectativa de quantos outros indivíduos irão adoptar, sendo estratégico para as empresas perceber de que forma é que se verificam as interdependências entre os potenciais adoptantes.

Thomas Schelling (1978) foi pioneiro no estudo deste tipo de comportamentos. No seu livro “Micromotives and macrobehavior” descrevem-se e ilustram-se vários cenários de adopção, analisando-se em cada caso o impacto que as dinâmicas de adopção podem ter na aceitação ou rejeição de um determinado fenómeno.

No seu livro Schelling argumenta que poderá haver pessoas dispostas a adoptar um bem independentemente de quantas outras pessoas já adoptaram esse mesmo bem e outras que nunca irão adoptar esse bem, mas a maior parte das pessoas estará disposta a aderir se e só se um número suficiente de outras pessoas também aderir.

Todas as pessoas têm a sua definição de quanto é “suficiente” para si, pelo que se pode considerar que, para cada potencial adoptante cuja adopção depende da expectativa de outros adoptantes, existe um número que representa o mínimo de outros adoptantes que leva este tipo de pessoas a adoptar. Recolhendo os perfis de adopção de todos estes consumidores pode-se construir um gráfico ilustrando a distribuição de frequência relativa da adopção, que na sua forma cumulativa constitui a curva de adopção.

Na grande maioria dos casos, a distribuição de frequência relativa deste tipo de comportamentos segue a forma de uma distribuição normal o que leva à existência de uma curva de adopção em “S”, tal como ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Curva de adopção<sup>24</sup>

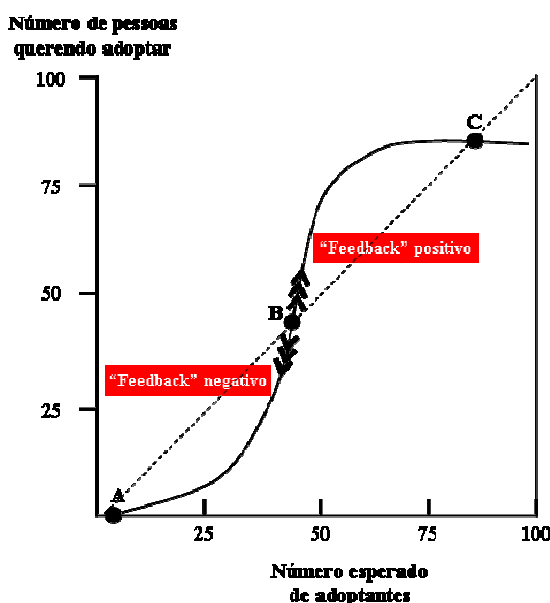
Na situação descrita por esta curva ninguém querará adoptar o bem/ comportamento a menos que exista a expectativa de alguém vir a adoptar esse bem/ comportamento; se existir a expectativa de que todos irão adoptar o bem/ comportamento, somente 85% das pessoas irão de facto adoptar o bem/ comportamento; e, para a grande maioria das pessoas o número crítico é entre um terço e metade do total. A linha dos 45° a tracejado serve unicamente de referência, permitindo concluir mais facilmente se as pessoas para as quais um determinado número de adoptantes esperado é suficiente, é maior ou menor do que esse número. Por exemplo, na Figura 2 pode-se facilmente constatar que não há 25 pessoas para as quais a adopção/presença de 25 pessoas seja suficiente, estando por isso a curva de adopção abaixo da linha de 45°. Por outro lado, existem mais de 60 pessoas para as quais a adopção/presença de 60 pessoas é suficiente.

Com o objectivo de concretizar o significado da curva de adopção e de perceber a importância da dinâmica nela implícita, considere-se que a curva da Figura 2 representa a curva de adopção de um seminário composto por várias sessões. Suponha-se agora que é expectável a presença de 25 a 30 pessoas numa das sessões (por exemplo, por este ter sido o número de presenças na sessão anterior). Com esta expectativa, apenas uma dúzia de pessoas compareceria e, na semana seguinte, não compareceria ninguém. Se, por outro lado, for expectável a presença de dois terços das pessoas, três quartos das pessoas compareceria, não ficando nenhuma delas desapontada, existindo ainda pessoas que gostariam de ter comparecido no caso de a expectativa de presenças tivesse sido de 75%. Deste modo, com a expectativa de presença de 75% das pessoas na próxima sessão, 80% ou mais das pessoas compareceria e, na outra sessão compareceriam todos os que estão dispostos a comparecer. No caso de ser expectável a presença de todos, 85% das pessoas compareceria e, não havendo nenhum desapontado, as 85% das pessoas continuariam a comparecer nas sessões seguintes.

<sup>24</sup> A distribuição de frequência que está por trás desta curva (cuja altura é proporcional à inclinação) possui o pico nos 45% do total, é quase simétrica, contém 85% da população total e, uma forte concentração das observações entre os 35% e os 55%.

Daqui se conclui que existem, nesta situação, dois equilíbrios estáveis: um em que existe a expectativa de estarem presentes 85% do total das pessoas e em que comparecem 85% das pessoas, e outro em que existe a expectativa de que ninguém comparecerá e de facto não comparece ninguém. Qualquer número abaixo dos 40% conterà pessoas que ficam desapontadas com o número de presenças e, como tal, desistirão de comparecer, o que leva à descida do número de pessoas expectável nas sessões seguintes e ao abandono por outros até não haver ninguém disposto a comparecer. Qualquer número acima dos 40% não só satisfaz as pessoas que comparecem como leva a que outros compareçam nas sessões seguintes até comparecerem 85% do total das pessoas. No caso de existir a expectativa de comparecerem exactamente 40%, 40% das pessoas compareceria. Contudo, qualquer pequena divergência para cima ou para baixo atrairá mais pessoas ou levará ao abandono de algumas pessoas, fazendo com que o número de presenças suba para 85% ou desça para zero (ver Figura 3). A presença de 40% das pessoas no seminário é, portanto, um equilíbrio instável.

Figura 3 – Dinâmica de adopção



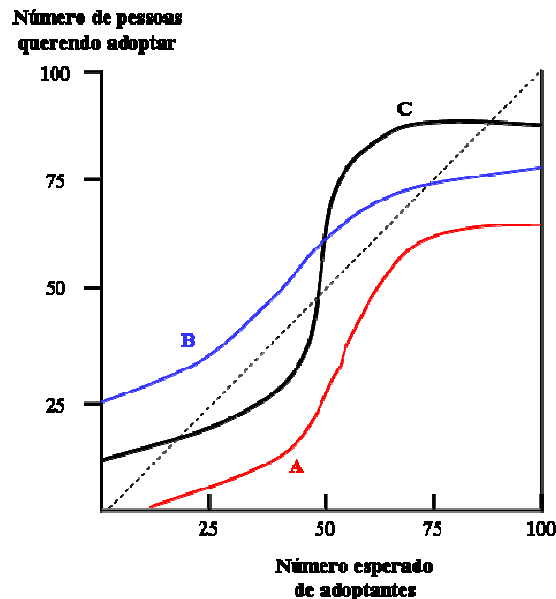
Neste contexto, o essencial é conseguir atingir a dimensão mínima (diferente de zero) que possa ser sustentada em equilíbrio, onde o comportamento não depende de números e onde a cadeia de reacção pode tratar do resto. A esta dimensão mínima dá-se o nome de *massa crítica*. Na Figura 3 o ponto B representa o ponto de equilíbrio a partir do qual as dinâmicas de adopção, através do fenómeno de “feedback” positivo, podem deslocar o resultado de mercado para um ponto de equilíbrio estável superior, o ponto C.

Chegar ao ponto B é, portanto, o desafio principal; depois de chegar ao ponto B tudo se torna mais fácil. Conforme se referiu, enquanto não se chegar a B, está-se sujeito a fenómenos de “feedback” negativo que podem levar ao insucesso da adopção, o ponto A. O ponto B é por estes motivos denominado por *ponto de massa crítica*, representando um ponto de equilíbrio instável a partir do qual podem surgir dinâmicas de “feedback positivo” que levam ao sucesso da adopção do bem/ rede. Sem chegar a este ponto, é impossível o bem/rede vingar, podendo levar a adopção ao fracasso.



Apesar de o cenário descrito nas Figuras 2 e 3 ser um dos cenários de adopção mais comum, existem outras possibilidades de adopção como por exemplo as descritas pela Figura 4.

**Figura 4 – Exemplos de cenários de adopção**



A curva C ilustra um cenário e dinâmica de adopção em muito similar ao descrito até agora, divergindo no facto de nesta possibilidade existir uma dúzia de pessoas dispostas a comparecer no seminário independentemente do número de presenças expectável (início da curva no 12 no eixo vertical). A presença destas 12 pessoas atrairá outras, levando à existência de um equilíbrio estável no número de presenças entre 16 e 18. No caso de se esperar a presença de 25 ou 30 pessoas, menos de 25 ou 30 pessoas compareceriam o que levaria algumas pessoas a abandonar até o número de pessoas esperadas coincidir com o número de presenças, o que acontece entre os números 16 e 18. Conforme se pode constatar na curva, existe um equilíbrio instável perto dos 50% e um outro equilíbrio estável perto dos 85%.

A curva A ilustra um cenário de fracasso do seminário (“dying seminar”), onde a massa crítica não pode ser atingida. Cerca de 25% compareceria se fosse expectável estarem presentes 50% das pessoas; 50% compareceria se fosse expectável estarem presentes 75% das pessoas e 75% compareceria se fosse expectável estarem todas as pessoas presentes mas, nem todos vão. Nesta possibilidade não existe um nível de auto-sustentabilidade de presenças no seminário e o seminário “morre”.

A curva B ilustra um cenário onde conseguir massa crítica não é um problema. Qualquer expectativa de presença de pessoas entre 0 e 70 atrairia não só esse número de pessoas ao seminário como outras mais, convergindo a adopção para o único ponto de equilíbrio estável onde a curva cruza com a curva de 45°. Por outro lado, qualquer expectativa acima de 70 não será satisfeita o que levará o processo convergir para 70.

Não obstante o facto de os processos de adopção poderem seguir inúmeros comportamentos, as curvas atrás descritas, nomeadamente a curva C, são utilizadas para estabelecer e definir considerações genéricas sobre o processo de adopção dos bens/ tecnologias.

Um dos contributos importantes nesta matéria foi dado por Saloner, Shepard e Podolny no capítulo décimo segundo do seu livro *Strategic Management* (2001), tendo os autores reflectido sobre as características críticas do processo de adopção e a sua importância para as estratégias das empresas em mercados com retornos crescentes do lado da procura, e que de seguida se resumiam:

- ***Expectativas contam:*** o que as pessoas esperam que aconteça é importante. Todos os potenciais adoptantes querem estar a fazer o que os outros fazem. Numa linguagem de teoria de jogos, há muitos resultados possíveis pelo que aquilo em que os jogadores acreditam, as expectativas, conta e influencia o resultado.
- ***“Efeitos de onda” podem emergir:*** os potenciais adoptantes estão a olhar uns para os outros. Se há adoptantes que ganham confiança de que outros vão adoptar, esta realização pode levar a que outros adoptantes deixem de lado os seus receios e adiram também. Contudo, não esquecer que os “efeitos de onda” também podem ser mortais pelo que devem ser geridos.
- ***“Early adopters” são quem inicia o processo:*** existem utilizadores ansiosos por experimentar novas tecnologias mesmo sem esperar gozar dos benefícios das economias de rede. Conforme se viu, na existência deste tipo de consumidores, a curva começará com uma intercepção positiva, evitando o “fracasso” da adopção.
- ***Adoptantes intermédios são difíceis de atrair:*** por diversas vezes, existe um segmento de consumidores que não está disposto a adoptar a menos que pense que outros queiram adoptar. Este segmento de potenciais adoptantes é o que representa a “massa crítica” de adoptantes que tem de ser convencida a adoptar para fazer desenrolar os “efeitos de onda”. É, como se viu anteriormente, o desafio fundamental das empresas a actuar em mercados com este tipo de dinâmicas.
- ***Benefícios da adopção não aumentam para sempre:*** muito provavelmente, os benefícios da adopção possuem retornos decrescentes a partir do momento em que o número de adoptantes total se torna muito grande. Por exemplo, numa rede de telefones com 100 milhões de utilizadores, o benefício que um utilizador adicional trará para os outros utilizadores é marginal. Estes rendimentos marginais decrescentes são reflectidos na curva de adopção através da inclinação quase nula que a curva apresenta a partir do último ponto de equilíbrio (ponto C da Figura 2).

Na literatura científica é comumente aceite que as preferências dos consumidores dos bens que exibem economias de rede dão origem a curvas de difusão da tecnologia no tempo em “S”, tal qual como descrito anteriormente, sendo determinante para o seu sucesso conseguir uma dimensão mínima de adesões para despoletar a adesão de outros. Contudo, a empresa pode nunca conseguir ir além do ponto de equilíbrio inicial. Felizmente para as empresas que introduzem novas tecnologias no mercado, o processo não tem que ficar necessariamente “preso” no primeiro ponto de equilíbrio estável, utilizando as empresas diversas estratégias para fazer mover o processo de adopção rapidamente para o ponto de massa crítica.

### **Estratégias para criação de massa crítica**

As empresas, com o objectivo de fazerem convergir o processo de adopção o mais rápido possível para o ponto de massa crítica, enveredam por dois tipos de estratégias:

- *Movimentação da curva de adopção para cima,*
- *Movimentação ao longo da curva de adopção.*

A compreensão de cada uma destas estratégias na criação de massa crítica resulta directamente do entendimento da problemática do processo de adopção e, conseqüentemente, da compreensão das características críticas do mesmo. Recorde-se que a curva de adopção reflecte a apetência dos potenciais adoptantes em aderir a um determinado bem/ tecnologia tendo em conta a expectativa de quantos outros adoptantes aderiram a esse mesmo bem/ tecnologia.

A apetência em aderir a um determinado bem/ tecnologia resulta, em larga medida, da avaliação que os potenciais adoptantes fazem da proposta de valor (preço e qualidade) oferecida por esse bem/ tecnologia. Uma maior ou menor valoração da proposta de valor do bem/ tecnologia por parte dos potenciais adoptantes fará com que existam um maior ou menor número de adopções, o que se reflecte, obrigatoriamente, no posicionamento mais para cima ou mais para baixo da curva de adopção. O posicionamento da curva de adopção mais para cima faz com que o ponto de massa crítica seja atingido mais rapidamente do que quando a curva de adopção se encontra posicionada mais para baixo. Como tal, um dos focos estratégicos na gestão do processo de adopção passa pela definição de acções que visem a movimentação da curva de adopção para cima com o objectivo de fazer com que seja mais fácil atingir o ponto de massa crítica.

A expectativa de quantos outros adoptantes aderiram ou vão aderir a um determinado bem/ tecnologia resulta, naturalmente, de factores menos objectivos. Contudo, este é um elemento chave no aceleração do processo de adopção já que na grande maioria das situações, uma maior expectativa de adopção resulta num maior nível de adopções efectivas. Vários são os factores que podem fazer com que, em cada momento, as expectativas subam ou desçam, resultando num maior ou menor número de adoptantes. Nesse sentido, trabalhar nas expectativas é crítico em determinados momentos do processo de adopção já que estas podem fazer com que se atinja e até ultrapasse o ponto de massa crítica de forma mais rápida. Como tal, a gestão de expectativas é outro dos focos estratégicos na gestão do processo de adopção definindo as empresas acções para influenciar o número esperado de adoptantes já que tal expectativa faz aumentar o número de adopções o que fará, também, com que seja mais fácil atingir o ponto de massa crítica.

Apesar de as curvas de adopção serem exclusivas das empresas, elas não dependem só da proposta de valor da empresa mas também da dos seus concorrentes. Na verdade, a curva de adopção de um determinado bem/ tecnologia reflecte a percepção relativa da proposta de valor face aos seus principais concorrentes. Desta constatação resulta a importância de as empresas, definirem estratégias em cada um dos dois eixos estratégicos acima mencionados. Se por um lado, as empresas devem, em cada momento, avaliar e definir acções que melhorem a percepção relativa do seu bem/ tecnologia face aos concorrentes para fazer com que a sua curva de adopção seja o mais acima possível, por outro lado, as empresas devem trabalhar nas expectativas com o objectivo de conseguir acelerar o processo de adopção.

De seguida destacam-se alguns factores que, por afectarem o processo de adopção, as empresas fazem trabalhar a seu favor com o objectivo de **movimentar a curva de adopção para cima**:

*Introdução de tecnologias superiores, tornando a anterior obsoleta:*

Para que a introdução de uma tecnologia superior torne a anterior obsoleta é necessário que seja percebida como tal. Só assim a nova tecnologia será capaz de fazer reverter para si o processo de adopção e, consequentemente, o processo de criação de massa crítica.

*Prática de penetração de preços:*

Para construir a sua base instalada uma empresa tem incentivos para cobrar menos do que de outra forma cobraria já que ao existir a expectativa de cobrar menos pelo produto, existem mais pessoas a querer adoptá-lo. Uma forma extrema deste princípio é dar o produto: não se ganha dinheiro mas potencia o aumento da base instalada. Uma forma menos extrema deste princípio é o cobrar um preço mais baixo no início para ganhar quota de mercado, uma tática denominada por penetração de preços.

*Compromisso de preços:*

Para evitar que os adoptantes sofram com as variações de preços após terem aderido a uma determinada tecnologia, as empresas muitas vezes utilizam contratos de longo-prazo onde estipulam e se comprometem com determinados níveis de preços. A eliminação da variabilidade do preço no tempo resulta no aumento da proposta e valor da empresa e, consequentemente, na inclusão na curva de adopção dos adoptantes que de outra forma não adeririam por medo das potenciais flutuações de preços.

*Decisão de aluguer em vez de venda:*

Para reduzir o risco do consumidor de que o novo bem/tecnologia não vingará, as empresas optam por alugar o seu produto em vez de o vender. Ao permitir o aluguer em vez de o vender, as empresas reduzem as barreiras à saída, incentiva-se a entrada o que, consequentemente, atrai mais adoptantes.

*Investimento em produtos complementares:*

O investimento em produtos complementares pode fazer subir a apetência dos utilizadores por um determinado bem/tecnologia, fazendo com que a adopção de um promova e incentive a adopção do outro.

*Atracção dos “incondicionais”:*

Os “incondicionais” são as pessoas que independentemente das expectativas da curva de adopção pretendem aderir ao bem/tecnologia, sendo a sua presença crítica para o início do processo de adopção como forma de despoletar outras adesões. Para atrair “incondicionais” as empresas levam a cabo diversas táticas comerciais tais como a subsidiação de alguns segmentos de mercado. Ao colocar o preço de entrada mais baixo para determinados segmentos, as empresas conseguem incentivar a adesão dos “incondicionais” o que resultará numa subida da curva de adopção e produzirá que o processo de adopção desenrola de uma forma mais rápida. Um exemplo é a subsidiação de automóveis às empresas de “rent-a-car” que alguns fabricantes de automóveis fazem.

Da mesma forma, existem factores que as empresas fazem trabalhar em seu favor com o objectivo de gerir as expectativas para produzir ***movimentações ao longo da curva de adopção***, por exemplo:

*Utilização do marketing para criar “momentum”:*

Devido ao facto de as expectativas resultarem numa “auto-alimentação” do processo de adopção, criar a crença no mercado de que determinada tecnologia será (ou que já é) o “standard” no mercado é crítico em todo o processo. Um dos exemplos típicos deste tipo de estratégia são as campanhas institucionais do género de “Já somos x milhões de clientes”.

*Alavancar na reputação:*

A reputação da empresa que promove o novo bem/tecnologia interessa muito para a maior ou menor receptividade da mesma no mercado. Uma oferta de uma empresa conhecida é provável que tenha maior aceitação do que uma oferta de uma empresa desconhecida, mesmo quando ambos os produtos sejam de igual qualidade. Se a empresa não possui reputação pode sempre ir buscá-la numa aliança estratégica com alguém que a possua. Reputação e credibilidade no mercado ajudam a comunicar o compromisso da empresa e dinamizam as expectativas.

*Antecipação de adesões:*

Uma forma de atenuar os medos dos adoptantes intermédios (os mais receosos) é mostrar que muitos outros potenciais adoptantes já se comprometeram na adesão. Com o aumento das adesões futuras (através do compromisso), a confiança dos adoptantes intermédios de que a tecnologia vingará também aumenta, o que os leva à adesão.

*Atracção de “influenciadores”:*

Uma possibilidade muito similar à descrita no ponto anterior é as empresas jogarem com as diferenças nas preferências dos indivíduos, atraindo pessoas que, pelo seu “status” e/ou credibilidade, são capazes de atrair outras pessoas. A presença de um comprador “influenciador” pode ter um grande impacto e fazer com que o novo bem/tecnologia seja globalmente mais aceite pelo mercado.

Para finalizar a reflexão sobre as estratégias competitivas para criação de massa crítica, é importante referir que estas são as estratégias que resultam da dinâmica de mercado sendo utilizadas por qualquer empresa a actuar no mercado com as dinâmicas de adopção descritas: “entrante” ou incumbente. Deste modo, muito embora estas estratégias sejam as estratégias naturais utilizadas por um novo “entrante” com vista à difusão da sua rede/ “standard”, estas também são utilizadas pelos operadores incumbentes para defesa da sua posição de mercado. Conforme se viu, qualquer movimentação do incumbente no sentido de fazer subir a sua curva de adopção resultará na descida da curva de adopção do seu concorrente.

Adicionalmente, por ter sido o primeiro a entrar no mercado, o operador incumbente tem ao seu alcance um outro leque de estratégias que podem limitar a actuação dos novos “players” e afastar os pequenos concorrentes. Por este motivo, e ainda que de uma forma mais sucinta, descrevem-se no próximo capítulo algumas das principais estratégias de defesa de uma posição de liderança, responsáveis por tornar mais difícil para os operadores “entrantes” a corrida pela massa crítica.

### **Estratégias para defesa de uma posição de liderança**

As empresas incumbentes não gostam de potenciais “entrantes” por duas razões. Em primeiro lugar porque a entrada com sucesso de um novo “entrante” implica necessariamente uma descida na quota do incumbente sobre os lucros da indústria. Alguns incumbentes poderão perder uma maior quota dos lucros da indústria do que outros, mas, de uma forma geral, a sua quota desce. Em segundo lugar porque a entrada de um novo “entrante” leva ao aumento da intensidade da concorrência na indústria em virtude do facto de a concorrência aumentar pelo facto de aumentar o número de empresas. Ao se tornar mais competitiva a indústria, decrescem os respectivos lucros e, consequentemente, a rentabilidade do incumbente.

No entanto, se existirem barreiras à entrada, as empresas incumbentes podem, a longo prazo, reter para si uma parte substancial dos lucros potenciais da indústria. Barreiras à entrada são condições que fazem com que o mercado se torne menos atractivo para um potencial “entrante” do que para o incumbente. Na medida em que é fundamental a existência deste tipo de assimetrias no posicionamento competitivo para a existência de barreiras à entrada, muitas vezes refere-se de forma indistinta a este tipo de barreiras como “vantagens do incumbente”. Esta terminologia enfatiza o facto de as barreiras à entrada poderem conferir às empresas incumbentes vantagens competitivas pelo facto de elas terem sido as primeiras a entrar.

Aceitando o facto de que este tipo de barreiras simplesmente existe como resultado das características do mercado, as empresas incumbentes, sem fazerem nada por isso, gozam de uma posição mais forte do que as empresas “entrantes” o que ajuda “per si” na defesa da sua posição de liderança. Alguns exemplos deste tipo de “vantagens do incumbente” são as vantagens resultantes da existência de economias de escala, investimentos acumulados, consumidores leais, elevados custos afundados, custos de mudança e de retornos crescentes do lado da procura.

Contudo, as barreiras não existem só como resultado das condições do mercado. As empresas incumbentes, pelo facto de terem sido as primeiras a entrar, podem estrategicamente criá-las. Ao fazê-lo as empresas incumbentes tentam impedir a entrada de novos concorrentes ou, no caso de não o conseguirem, utilizam-nas como mecanismo de retenção para si de uma maior parte dos lucros potenciais da indústria. Saloner, Shepard e Podolny, no capítulo nono do seu livro *Strategic Management* (2001), descrevem algumas das principais estratégias das empresas no ***investimento estratégico na criação de barreiras à entrada***:

*“Packing the product space”:*

Em mercados onde os consumidores possuem gostos distintos, as empresas poderão introduzir múltiplos produtos com o objectivo de aumentar a sua quota de vendas. Apesar de este comportamento ser “comum” na concorrência por quota de mercado, a empresa incumbente poderá não querer deixar nenhum espaço/oportunidade de entrada para um potencial “entrante”. Daqui se conclui que a empresa incumbente lançará uma maior diversidade de produtos do que se actuasse num cenário em que não existisse a possibilidade de entrada de um concorrente. Na verdade, ao proceder desta forma, a empresa incumbente poderá estar a sacrificar rentabilidade no curto prazo ao investir “excessivamente” no desenvolvimento de produtos. Contudo, a empresa fá-lo com o objectivo de impedir uma maior perda a longo prazo no caso de uma nova empresa entrar no mercado oferecendo produtos incrementais.

*Sinalizar para impedir a entrada:*

O medo de uma resposta agressiva por parte da empresa incumbente pode, em alguns casos, tornar a entrada, por parte de uma nova empresa, pouco atractiva. No caso de a entrada de um concorrente vir a dar lugar a uma descida substancial dos preços, esta pode vir a resultar não rentável para o “entrante”. Contudo, esta lógica aplica-se apenas nas situações em que o “entrante” possa antecipar a descida do nível dos preços no caso de decidir entrar. Em indústrias onde a entrada seja atractiva, os incumbentes, normalmente, praticam preços acima do custo marginal pelo que, os potenciais “entrantes” terão que avaliar, antes de decidir entrar, até onde a sua entrada fará baixar o nível de preços. As vantagens de custos das empresas incumbentes só se concretizam e impedem potenciais “entrantes” de entrar, no caso de os potenciais “entrantes” as virem como tal. Nesse sentido, as empresas incumbentes sinalizam para o mercado as suas vantagens (por exemplo, de custos) e/ou a sua determinação em lutar agressivamente pelo mercado no caso de se verem confrontadas com cenários de concorrência. Contudo, esta sinalização só é efectiva, ou seja, só condiciona verdadeiramente as compras actuais, quando acompanhada da utilização de sinais credíveis, por exemplo, efectuando uma descida de preços antes da nova entrada.

Uma outra estratégia de defesa comumente referida pela literatura científica e utilizada pelos líderes de mercado é a *cópia das movimentações dos concorrentes mais pequenos*. Ao copiar as acções promocionais ou as inovações de produto e serviços do novo “entrante”, as empresas líderes eliminam os factores de diferenciação da sua proposta valor face à proposta de valor do concorrente. A estratégia de igualar a oferta e os comportamentos com os dos concorrentes, é feita pelas empresas incumbentes com um duplo objectivo: (a) o de fazer com que os seus clientes actuais se mantenham “fiéis” à sua opção inicial e (b) o de fazer com que os novos clientes prefiram aderir ao serviço do líder em vez de aderir à proposta dos operadores “entrantes”.

Apesar de, na presença de economias de rede, qualquer uma das estratégias referidas ser condicionadora dos comportamentos dos consumidores, existe uma outra, a *criação de custos de mudança*, que, dada a sua natureza específica, poderá vir a condicionar mais fortemente as decisões de compra dos consumidores (actuais e potenciais) do que as outras. Conforme referido anteriormente, os custos de mudança introduzem na natureza competitiva dinâmicas similares às dos efeitos de rede. De facto, as externalidades de rede não têm consequências na dinâmica competitiva se os custos de mudança forem nulos. Quando custos de mudança estão presentes, as empresas gozam de poder de mercado “ex-post” sobre os seus consumidores. A presença de efeitos de rede faz com que este poder se estenda para gerações futuras de consumidores, fortalecendo as vantagens iniciais da presença de custos de mudança.

Neste contexto, as empresas incumbentes que actuam em mercados com economias de rede gozam não só de posições mais fortes em virtude do facto de já disporem de uma base de clientes instalada como também dispõem de mecanismos capazes de defender a sua posição de liderança e, consequentemente, prolongar as suas vantagens de mercado. Por estas razões, torna-se duplamente difícil a um novo “entrante” lutar pela corrida pela massa crítica.

## Conclusões

Os efeitos de rede introduzem nos mercados especificidades que alteram a dinâmica competitiva relativamente às outras indústrias.

Da leitura da literatura científica relevante conclui-se que na presença deste tipo de efeitos: 1) a base instalada é um activo importante, 2) a concorrência dá-se “pelo mercado” em vez de “no mercado” e, 3) os consumidores enfrentam problemas de coordenação.

Quer os efeitos de rede sejam directos (os das redes físicas) ou indirectos (os das redes de sistemas), estas especificidades fazem mudar o enfoque e dinâmica da concorrência, influenciando fortemente a dimensão e a estrutura de mercado e, consequentemente, afectando os resultados do mercado. De entre os principais factores condicionantes da intensidade dos efeitos de rede destacam-se a compatibilidade e os custos de mudança.

Independentemente da indústria, com o objectivo de explorar em seu proveito as vantagens de mercado que os efeitos de rede propiciam, as empresas optam por seguir estratégias e táticas próprias. Por esse facto, na grande maioria dos casos, as empresas acabam por decidir por cenários de concorrência inter-rede (concorrência entre redes), preterindo os cenários de concorrência intra-rede (concorrência dentro da mesma rede).

Num contexto de concorrência inter-rede, um dos principais focos estratégicos as empresas é o processo de adopção. Da análise das suas dinâmicas específicas conclui-se que é crítica a gestão das expectativas, podendo estas fazer emergir fenómenos de “feedback” positivo ou negativo consoante a empresa se encontre à direita ou à esquerda do ponto de massa crítica.

Com o objectivo de fazer convergir o processo adopção o mais rápido possível para o ponto de massa crítica, as empresas enveredam por diversos tipos de estratégias que, em comum, procuram conseguir duas coisas: movimentação da curva de adopção para cima e movimentação ao longo da curva de adopção.

Qualquer movimentação de uma rede no sentido de fazer subir a sua curva de adopção resultará na descida da curva de adopção do seu concorrente. Deste modo, as estratégias naturais utilizadas por um novo “entrante” com vista à difusão da sua rede/ “standard”, são também utilizadas pelos operadores incumbentes para defesa da sua posição de mercado e afastamento de pequenos concorrentes.

Adicionalmente, pelo facto de ter sido o primeiro a entrar no mercado, o operador incumbente, tem ao seu alcance um leque adicional de estratégias que podem limitar a actuação dos novos “players”, nomeadamente o investimento na criação de barreiras à entrada, a cópia das movimentações das actuações dos concorrentes mais pequenos e a criação de custos de mudança.

Em suma, a dinâmica específica dos mercados com efeitos de rede obriga a que a formulação estratégica das empresas que actuam neste tipo de mercados esteja assente em princípios e fundamentos distintos das outras indústrias. O sucesso na luta pela conquista de quota de mercado ou na defesa de uma posição de liderança depende, em larga medida, da capacidade de perceber e trabalhar as dimensões que permitem fazer face aos desafios deste tipo de mercados.





## **Caso Méditel: Estratégias competitivas em mercados com efeitos de rede**

### **Parte III**

#### **Análise do Caso**

---

Esta Análise do Caso foi escrita por Filipa Gomes Azevedo Neves com a supervisão de Luís Almeida Costa, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Copyright 2008

## **Análise do Caso**

### **Breve descrição do Caso Méditel**

O dia 29 de Março de 2000 foi um dia histórico para todos os marroquinos: pela primeira vez em Marrocos um operador privado de telecomunicações (a Méditel) iniciou a transmissão regular do serviço de voz móvel através da tecnologia GSM. Passados 18 meses, a Méditel já ocupava uma posição de destaque no mercado e possuía uma notoriedade ímpar, colocando em causa a liderança do operador incumbente nacional, a Itissalat Al-Maghrib (IAM).

Até aquela data, o mercado de telecomunicações marroquino era caracterizado por ser um monopólio de natureza estatal, encontrando-se por isso vedado à iniciativa privada. Durante os oito anos vividos pela IAM em situação de monopólio no serviço de voz móvel e durante mais de trinta anos em situação de monopólio no serviço de voz fixo, a IAM pode desfrutar de condições de mercado favoráveis que resultaram na construção de vantagens competitivas.

Com a abertura do sector de telecomunicações móveis à iniciativa privada, as condições do mercado alteraram-se. A Méditel introduziu no mercado a concorrência, tendo tido a IAM que se adaptar a um cenário competitivo mais agressivo. Ainda assim, e apesar de o Governo ter desenvolvido esforços por estabelecer um contexto regulatório que promovesse a concorrência no sector, a IAM manteve durante largos anos alguns dos seus privilégios de monopolista.

Não obstante a existência de um contexto concorrencial forte e de um contexto regulatório favorável ao operador incumbente, os indicadores de negócio da Méditel evoluíram sempre de forma positiva. A estratégia de constante inovação e adaptação às necessidades e condições do mercado marroquino permitiram a conquista de uma importante quota de mercado (36%), tendo a Méditel conseguido multiplicar por seis a sua base de clientes e atingido um volume de negócios de cerca de 4.773 milhões Dh no final de 2005.

Ao fim de cinco anos, a Méditel não conseguiu vencer a guerra pela liderança do mercado mas era considerada por todos como um operador inovador, responsável pela democratização do serviço voz móvel em Marrocos e uma peça fundamental no desenvolvimento sócio-económico do País. Com a entrada da Méditel, o mercado de telecomunicações móveis em Marrocos teve um crescimento exponencial: antes da atribuição da licença à Méditel, apenas cerca de 369 mil pessoas acediam ao serviço e passados cinco anos este número chegava perto de 12 milhões.

A Méditel é considerada um caso de sucesso nacional e internacional, tendo inclusivamente recebido as honras do *Africa Telecom People Meeting* com o troféu de Melhor Operador móvel da África do Norte. A Méditel conseguiu vingar num mercado com características específicas e em situações adversas. Os números traduzem esta evolução e confirmam as suas competências técnicas e humanas na construção dos pilares chave para o sucesso da operação.

Por tudo isto, considerou-se interessante estudar e analisar o Caso Méditel, reflectindo-se sobre a decisão de entrada num mercado com fortes economias de rede e a sua evolução ao longo dos primeiros cinco anos, nomeadamente sobre os factores e decisões estratégicas mais relevantes.

## **Decisão de entrada num mercado com fortes economias de rede**

No final dos anos 90, o mercado de telecomunicações móveis marroquino era um mercado fechado e regulado. Nele actuava um único operador de telecomunicações: a IAM, empresa detida na sua totalidade pelo Estado. À semelhança de outros países, este foi um mercado que nasceu como monopólio natural e onde, consequentemente, a entrada de “players” privados estava vedada por decisão regulamentar.

A razão de os mercados de telecomunicações móveis e fixos nascerem como monopólios naturais prende-se, em larga medida, por dois factores: por um lado, por a construção da rede pressupor a realização de investimentos significativamente elevados; por outro lado, por este tipo de investimento dever ser guiado, maioritariamente, por interesse público e não económico como forma de construir um bem para a população em geral e não só nos locais onde a rentabilização da rede o permitisse ou onde fosse “mais rápida”.

A actuação da IAM como monopolista fez com que o sector de telecomunicações móveis tivesse crescido de forma modesta: no final dos anos 90, com quatro anos de existência, a taxa de penetração móvel era de 1,3%, o equivalente a cerca de 369 mil clientes. Com o objectivo de fazer crescer e dinamizar este sector, o Estado iniciou o processo de liberalização do mesmo, lançando, no final de 1998, um concurso para atribuição da segunda licença de GSM.

### **Relevância do mercado de telecomunicações móveis marroquino**

Marrocos, ainda que sendo um país pobre, apresentava, no final dos anos 90, **boas perspectivas de desenvolvimento**: 30 milhões de habitantes, 16 milhões de cidadãos urbanos, população jovem (mais de 50% da população possuía menos de 25 anos) e um PIBpc baixo quando comparado com a Europa mas que apresentava já uma distribuição ao nível dos países europeus. Estes factores, aliados à abertura da economia à iniciativa privada e estrangeira e a forte influência francesa e espanhola, atribuíam a Marrocos um forte potencial sócio-económico.

O **cenário de liberalização** da indústria de telecomunicações móveis **fazia prever um forte crescimento do mercado**: a penetração da rede móvel era baixa (1,3%) e, ainda que com um serviço considerado medíocre e caro, faziam-se largas filas de espera para aderir ao serviço. Estes factores, aliados ao facto de a penetração da rede fixa ser igualmente baixa (5%) e de só existir um operador de telecomunicações no mercado (a IAM) faziam do mercado do serviço de voz móvel um mercado com grandes oportunidades.

A **IAM** era considerada pelos marroquinos uma referência nacional: possuía uma sólida implementação no mercado e uma grande influência em toda a organização de telecomunicações, o que contribuía para a sua forte imagem de marca e fortalecia o seu posicionamento. O seu **serviço era insuficiente e de má qualidade**. A IAM era considerada uma operadora cara e de “elite” e com pouca inovação ao nível do produto. Contudo, gozava de uma posição privilegiada de mercado pelo facto de ser o único operador no mercado.

Neste contexto, e ainda que num cenário de alguma instabilidade política e económica em virtude da morte do Rei Hassan II, o consórcio Médi Telecom acreditou na vontade de promover o crescimento sustentado do País e do mercado e, portanto, achou que esta seria uma oportunidade de mercado relevante a explorar.

### **Constrangimentos resultantes das economias de rede**

A decisão de concorrer à segunda licença móvel em Marrocos, pela própria natureza do mercado, está associada à decisão de vir a entrar num mercado com fortes economias de rede, ou seja, num mercado com dinâmicas concorrenciais próprias e diferentes das dos outros mercados. Estas dinâmicas tornam-se particularmente importantes de considerar em situações de mercado em que já exista um “player” no mercado, tal como a situação descrita pelo Caso Méditel.

A presença de um “player” num mercado com economias de rede é, por si só, fonte de desvantagem competitiva para qualquer “player” que queira vir a entrar nesse mercado. Em algumas situações, este facto pode mesmo ser um factor impeditivo à entrada de novos “players”, quer por razões económicas (não ser economicamente rentável a existência de mais de um “player”, dado o cenário competitivo), quer por razões de mercado (não conseguir vir a vingar no mercado dadas as desvantagens que enfrenta, prevendo-se que seja obrigado a sair).

O Caso Méditel descreve uma situação de mercado em que, apesar de já existir um “player” forte a actuar no mercado e de o mercado ser um mercado com fortes economias de rede, se promoveu a entrada de um outro “player”. Esta entrada foi resultante de uma decisão governamental num contexto de liberalização do sector, com o objectivo de promover o seu desenvolvimento. Nesse sentido, esta foi uma situação “desejada” e incentivada, tendo tido o Governo que definir, no âmbito do concurso para atribuição da segunda licença, condições de mercado específicas para viabilizar a existência do novo operador. A título de exemplo refira-se a obrigatoriedade da IAM partilhar a sua rede com o novo operador e a definição das tarifas de interconexão entre os dois operadores. Num cenário de liberalização, é natural que este tipo de mercados seja fortemente regulado em diversas dimensões. Normalmente, esta é a forma que os Governos encontram para viabilizar economicamente a existência e crescimento do novo operador.

Contudo, ainda que o Estado marroquino promovesse, através da regulação, um cenário competitivo totalmente equitativo (o que na realidade não acontecia), a **IAM**, fruto da sua posição de mercado e, mais concretamente, **fruto da sua base de clientes**, continuaria a **usufruir de vantagens competitivas face a qualquer novo operador**. Recorde-se que, em mercados com economias de rede o tamanho da rede é importante não só por ser gerador de receitas no presente mas também por ser indicativo de receitas futuras. Esta situação resulta do facto de: (a) haver maior probabilidade de um cliente encontrar informação favorável sobre um produto quanto maior for a base de clientes que já aderiu a esse produto, (b) o tamanho da rede sinalizar a qualidade da mesma, (c) os clientes verem as grandes redes como compras de menor risco.

A “não vontade de mudar” da base já instalada causa, em casos extremos de custos de mudança muito elevados, assimetrias persistentes, acabando os fornecedores por competir pelos clientes que ainda não aderiram a nenhuma rede. Adicionalmente, a falta de portabilidade numérica, o comportamento conformista dos consumidores e os contratos de longo-prazo são alguns dos factores referidos no Caso e que estrategicamente enfraquecem a concorrência, diminuindo a elasticidade preço-procura e reforçando os efeitos de rede existentes. Os efeitos de rede fazem com que a quota de mercado do operador com maior base de clientes (no Caso Méditel, a IAM) aumenta sempre mais do que a quota dos operadores mais pequenos (no Caso, a Méditel), reforçando o seu poder e dificultando o crescimento das outras redes. Daqui resulta que, em teoria, na presença de custos de mudança e de efeitos de rede significativos, o novo “player” dificilmente conseguiria vir a apanhar a IAM em termos de número de subscritores.

Não obstante a existência de uma situação de mercado “potencialmente” desfavorável à entrada no mercado de um novo “player”, foram muitos os grupos nacionais e internacionais que concorreram à atribuição da segunda licença móvel de Marrocos, ficando claro que, ainda que num cenário de fortes economias de rede, havia no mercado marroquino outros factores que contribuíam positivamente para a existência de uma oportunidade de criação de valor.

### **Oportunidade de criação de valor**

O facto de o mercado marroquino ser, à data da atribuição da segunda licença móvel, relativamente pequeno face ao seu potencial de crescimento e de, consequentemente, haver ainda muitos clientes por conquistar, constituía uma oportunidade para o novo operador na medida em que os eventuais **benefícios** da rede existente, isto é, **da IAM podiam ser atenuados**.

Por um lado, o elevado crescimento esperado do mercado fazia com que a actual base instalada da IAM fosse menos importante relativamente aos novos adoptantes, o que reduzia as perdas dos benefícios de rede daqueles que resolvessem mudar. Na realidade, os custos de mudança só afectam as condições de entrada quando as estratégias visam atingir os clientes actuais. Ao guerrear-se no mercado, maioritariamente, por novos clientes, as vantagens dos efeitos de rede do operador incumbente reduzem-se e, consequentemente, a concorrência do mercado torna-se mais estável e atractiva para novos “players”.

Por outro lado, existia no mercado marroquino um problema de coordenação. Na presença de efeitos de rede existem incentivos para os clientes se associarem uns com os outros. Contudo, a dimensão e dispersão dos clientes impossibilitam a passagem de informação entre eles e, consequentemente, a coordenação. Nestas circunstâncias, as decisões dos consumidores (aderir ou não aderir) baseiam-se nas expectativas do que os outros estarão a fazer, ou seja, nas expectativas relativamente à dimensão das redes. Esta situação atenua os efeitos de rede já estabelecidos e conduz a um maior enfoque estratégico das empresas nas dinâmicas de adopção e na gestão das expectativas, tentando dominar as variáveis-chave do jogo e revertê-lo a seu favor.

Outro facto relevante que contribuiu positivamente para a existência de uma oportunidade de criação de valor foi o facto de a **IAM**, fruto da sua inércia e da cultura herdada, possuir uma **imagem global negativa**. Ainda que possuísse uma forte imagem de marca como operador incumbente e nacional, a IAM era vista como uma operadora cara, pouco inovadora, de baixa qualidade de serviço e sem orientação ao cliente. Neste contexto, o reduzido grau de desenvolvimento do mercado permitia identificar diversas oportunidades de mercado por explorar em termos de serviço e inovação, não sendo difícil de conceber dimensões para a diferenciação e para a definição de uma proposta de valor superior à da IAM.

Por último, de referir **o facto de a IAM operar em GSM** e isso **facilitar a compatibilidade tecnológica com outras redes**. Ainda que os efeitos de rede resultem da presença de compatibilidade económica e não tecnológica, a compatibilidade tecnológica permite aos consumidores interagir e transaccionar uns com os outros, o que contribui também para atenuar os efeitos de rede que eventualmente possam existir. Nesse sentido, o facto de a IAM operar em GSM e de o GSM ser o “standard” europeu das operadoras móveis facilitaria a compatibilidade tecnológica da IAM com a Méditel (recorde-se que a Méditel era detida por dois grupos de telecomunicações europeus: o Grupo Portugal Telecom e o Grupo Telefónica).

Contudo, para se verificar a existência de compatibilidade tecnológica não é suficiente existirem duas tecnologias compatíveis. É necessário que exista uma efectiva interconexão entre as duas redes. Normalmente, a interconexão entre duas redes, num cenário de liberalização, acontece por imposição legal. Marrocos, neste âmbito, não fugiu à regra. À semelhança do que é prática em outros mercados, o Estado marroquino, quando lançou o concurso para atribuição da segunda licença móvel, estabeleceu a obrigatoriedade de a IAM permitir a interconexão da sua rede com a rede do novo “player”. Ao definir esta obrigatoriedade como regra de mercado, o Estado sinalizou o seu desejo de promover a concorrência entre as duas redes e de reduzir, em certa medida, as vantagens iniciais da IAM. Tal facto, era para qualquer novo operador uma garantia de que haveriam condições no mercado que permitiriam o seu crescimento e, como tal, viabilizariam a sua operação, ainda que partindo de uma situação desfavorável.

Em suma, aquando do concurso para atribuição da segunda licença móvel em Marrocos, o mercado apresentava baixos níveis de desenvolvimento, sendo dominado pela IAM. Fruto da sua posição de monopolista, a IAM possuía uma base de clientes instalada o que lhe permitia auferir de importantes vantagens competitivas face ao novo “player”. Contudo, dada a situação e potencial de desenvolvimento do mercado, os efeitos de rede que daí resultam podiam ser mitigados e atenuados, havendo oportunidade para criação de valor. A larga experiência dos accionistas de referência da Méditel permitiu a identificação dessas oportunidades, tendo o consórcio tomado a decisão de concorrer à atribuição da licença. Ao ganhar o concurso, o consórcio reforçou a ambição de vingar num mercado caracterizado por fortes economias de rede e materializou a estratégia que acabou por levar ao sucesso da operação.

## **Estratégia da Méditel**

### **Concorrência inter-rede**

O tipo de concorrência que uma empresa enfrenta é, em todos os mercados, uma das principais dimensões estratégicas. Num cenário com economias de rede, esta dimensão estratégica ganha particular importância, sendo a decisão sobre o tipo de concorrência uma decisão sobre concorrência com ou sem externalidades de rede, ou, mais genericamente, sobre compatibilidade ou incompatibilidade das redes.

Recorde-se que a existência de compatibilidade influencia determinantemente o tipo de concorrência, esperando-se que na presença de incompatibilidade as redes compitam agressivamente “pelo mercado” e na presença de compatibilidade as redes compitam mais tradicionalmente “dentro do mercado”. A compatibilidade é uma das formas que, com a base instalada, leva à eliminação dos problemas de coordenação e diminui os custos de mudança. As empresas, ao decidirem competir com produtos compatíveis, fazem com que os consumidores obtenham todos os efeitos de rede, mesmo quando nem todos comprem da mesma empresa.

O contexto competitivo descrito pelo Caso Méditel mostra claramente que as empresas actuavam num **cenário de concorrência inter-rede**, ou seja, num cenário de concorrência com externalidades de rede e, deste modo, de incompatibilidade das redes.

Poder-se-ia concluir que, pelo facto de a IAM e a Méditel operarem no mesmo standard (GSM) e por terem as suas redes ligadas, ou seja, por as suas redes serem compatíveis tecnologicamente, o cenário competitivo em que ambas actuavam era um cenário de concorrência intra-rede. No entanto, tal situação não se verifica. Para que existisse um cenário de concorrência intra-rede deveria haver compatibilidade entre as redes em termos económicos e não só tecnológicos. A compatibilidade económica implica a existência de coordenação ao nível da indústria e que, como tal, ambas as empresas compitam com os mesmos produtos e serviços, isto é, com iguais planos de preços, terminais, níveis de serviço e fornecedores.

Na realidade, e conforme descreve o Caso, a estratégia da Méditel reflecte de várias formas o acreditar da Empresa em vir a ganhar a corrida pela massa crítica, onde não existia qualquer tipo de coordenação no sector e, como tal, um cenário de concorrência “pelo mercado”. A aposta na diferenciação, a construção de uma imagem de marca, a entrada em grande escala e a prossecução de uma estratégia de volume são alguns exemplos que confirmam a existência de um cenário de concorrência inter-rede, onde a Méditel procurou explorar em seu proveito as vantagens de mercado que os efeitos de rede propiciam. Este tipo de estratégias tem como objectivo fazer com que, em termos económicos, as redes da IAM e da Méditel sejam vistas aos olhos dos consumidores como duas redes “independentes”.

Uma análise mais cuidada sobre o posicionamento competitivo da Empresa e sobre as movimentações específicas levadas a cabo pela Méditel para criação de massa crítica, demonstram e esclarecem os desafios e as decisões chave que a equipa de gestão enfrentou e tomou para questionar a posição de liderança da IAM.



### **Posicionamento competitivo**

O projecto Méditel nasceu com a visão de “*pretender vir a ser a empresa de telecomunicações preferida pelos consumidores em Marrocos*”, o que espelha o desejo de **lutar pela conquista da liderança do mercado** e de contestar a posição de mercado da IAM. Esta ambição concretizou-se na definição da missão da Empresa, assente em quatro objectivos:

- Desempenhar um papel líder no desenvolvimento do mercado móvel, primeiramente em Marrocos e mais tarde em outros países do Magrebe,
- Oferecer sempre uma proposta de valor superior em cada uma das fases de experiência do consumidor (pré, durante e pós-venda),
- Desenvolver as competências dos seus colaboradores num ambiente desafiante e empreendedor,
- Criar valor para o accionista.

A missão da Méditel incorporava para além de uma preocupação “económica” (de criação de valor para o accionista). Os objectivos de desempenhar um papel líder no desenvolvimento do mercado móvel e de desenvolver as competências dos seus colaboradores espelhavam a intenção da Empresa em ser um motor impulsionador do desenvolvimento do País. A incorporação de factores sociais foi um facto presente não só aquando do lançamento mas também ao longo do crescimento da Empresa, existindo como forma de promover uma maior ligação afectiva da marca aos clientes.

Conforme refere o Caso A, a estratégia levada a cabo pela IAM até final dos anos 90, ao cobrar um preço “premium”, não potenciava o desenvolvimento do mercado. Apesar de deter uma forte imagem de marca e notoriedade, a operadora era considerada uma operadora cara e que oferecia uma má qualidade de serviço. Aproveitando o descontentamento dos clientes actuais da IAM e visionando as oportunidades de mercado, a Méditel assentou o seu posicionamento-objectivo em quatro valores-chave: Qualidade, Orientação ao Cliente, Inovação e Acessibilidade.

Um dos principais eixos estratégicos da Empresa passou pelo desejo de democratização do acesso ao serviço móvel, ou seja, pelo desejo de tornar o serviço móvel acessível a toda a população marroquina, eliminando as dificuldades de adesão ao serviço, não só documentais como de preço. Não obstante este facto, a componente tecnológica, através das dimensões qualidade e inovação, era também uma preocupação estratégica da Empresa. A Méditel queria dinamizar o mercado: definiu-se como uma marca “made in” Marrocos mas que tinha por trás o suporte e a experiência de dois grupos internacionais de telecomunicações. Como novo operador, a Méditel aproveitou a oportunidade única de implementar desde o lançamento uma estratégia de volume (para a população em geral) que tinha como objectivo promover o crescimento do mercado, ao mesmo tempo que conduzia uma estratégia para os clientes de valor elevado (os mais sofisticados) que tinha como objectivo capturar valor no segmento mais rentável do mercado.

A prossecução destes objectivos estratégicos, para ser concreta, teve que ser materializada numa proposta de valor consistente com os objectivos definidos e que procurou e foi percebida pelos clientes-alvo como superior à da IAM.

## **Proposta de valor**

### ***Diferenciação***

O primeiro eixo utilizado pela Méditel para a concretização de uma proposta de valor superior à da IAM foi a diferenciação. Regra geral, as empresas que entram mais tarde nos mercados tendem a centrar a sua estratégia competitiva em outros factores que não o produto, por exemplo, numa melhor distribuição, em maior publicidade ou mesmo em preços mais baixos. A Méditel é um claro exemplo deste tipo de actuação estratégica.

Apesar de a proposta de valor da Méditel ter procurado a diferenciação em várias dimensões do negócio, o Caso A e o Caso B referem e descrevem quatro dimensões-chave: a inovação, a comunicação, a distribuição, a qualidade e cobertura da rede. Cada uma destas dimensões possuiu, em cada uma das fases de crescimento da Empresa, um valor estratégico específico consistente com o contexto de mercado e com a evolução da Empresa.

A **inovação** foi um dos pilares-chave do lançamento. Conforme descreve detalhadamente o Caso A, esta inovação concretizou-se ao nível de diversos factores: plano de preços, tarifários, terminais, serviços e recargas. Foi com a Méditel que surgiu no mercado o conceito de pré-pago e de recarga e que se começou a assentar a concepção e desenvolvimento de produtos em conceitos de segmentação. Foi também com a entrada da Méditel que desceram significativamente os preços, quer das taxas de activação quer os preços por minuto, e que se iniciou a subsídio de terminais. Contudo, este desejo de inovação e de lançamento de produtos e serviços não ficou só pelo lançamento. O Caso B retrata o desejo contínuo da Méditel em inovar constantemente, tendo sido, inclusivamente, um eixo de comunicação estratégico da Méditel. Após o lançamento, a Méditel continuou a tentar diferenciar-se do seu concorrente, inovando e lançando novos produtos e serviços (por exemplo, o “Plafonné” e as recargas electrónicas) e sendo quase sempre o líder na inovação.

A **comunicação** foi e continua a ser nos dias de hoje um elemento chave na estratégia da Méditel, principalmente por permitir a diferenciação da Empresa em factores que não o produto e por tornar visível para o cliente o posicionamento emocional da Empresa. Desde a criação de uma marca forte até à realização de campanhas massivas e apelativas, todas as iniciativas foram pensadas e desenhadas de forma a tornar real para os clientes os valores da marca: a força, a inovação, a simpatia e a proximidade. Aquando do lançamento, a Méditel lançou campanhas apelativas e inovadoras (por exemplo, com a utilização de “teasers”) e inundou as ruas das principais cidades de vermelho com publicidade e com as suas lojas. Gastou somas significativas de dinheiro e revolucionou a paisagem publicitária marroquina, tendo alguns dos seus “spots” sido premiados em festivais, tal como o Festival Cristal de MENA. Numa fase em que o índice de notoriedade da marca Méditel era já cerca de 98%, a marca passou para um lugar secundário fazendo-se evoluir o conhecimento da marca da fase de “fazer conhecer” para a fase de “fazer amar”. Para a concretização deste objectivo, outros elementos de comunicação, tais como a política de eventos e patrocínios e a associação da marca a personalidades nacionais, tornaram-se preponderantes.

A **distribuição** surgiu como pilar-chave no lançamento como resultado de uma necessidade de fazer face à existência de redes de retalho pouco estruturadas e desenvolvidas. Contudo, a larga experiência neste domínio dos accionistas de referência e do Director Comercial<sup>25</sup> resultou na construção de uma vantagem competitiva. Ao contrário da estratégia seguida pela IAM, a Méditel adoptou um modelo de operações e distribuição maioritariamente indirecto. Uma das premissas base do modelo foi o desenvolvimento de uma rede de distribuição indirecta, extensa e exclusiva, aproveitando os “players” locais para ganhar rapidamente capilaridade. A implementação de um processo selectivo de parceiros e o desenvolvimento de um sistema de remuneração atractivo relevaram-se um sucesso e essenciais para a criação de uma relação de parceria. Esta relação de parceria foi o que permitiu à Empresa, ao longo das várias fases de crescimento, implementar, de forma fácil, as medidas que melhor se adaptavam à situação do mercado nomeadamente a redução das comissões na fase de optimização e consolidação e o desenvolvimento dos novos canais de venda (Téleboutiques e Canal rural) na fase de “re-vitalização” da Empresa.

A **qualidade e cobertura da rede** foram também um dos pilares-chave identificados pela equipa de gestão da Méditel para o lançamento. Apesar de possuir a mesma tecnologia que a IAM (GSM), a Méditel definiu como ambição diferenciar-se do operador incumbente, construindo uma rede com qualidade superior e que cobrisse uma maior percentagem da população. No entanto, a diferenciação não foi possível de alcançar, tendo inclusivamente vindo a revelar-se como um dos erros estratégicos da Empresa aquando do lançamento. O facto de as estações de base cobrirem apenas 28% da população e não os 40% prometidos, tiveram, em virtude do sucesso das vendas, um resultado desastroso. Os problemas e cortes de rede influenciaram negativamente a qualidade do serviço Méditel. Por outro lado, a IAM melhorou significativamente a qualidade da sua rede, tornando objectivamente indiferenciáveis a qualidade das duas redes e “anulando” a ambição da Méditel de vir a diferenciar-se através desta dimensão.

### **“Pricing”**

O segundo eixo utilizado pela Méditel para a concretização de uma proposta de valor superior à da IAM, e talvez dos mais importantes, foi a variável preço. Regra geral, por ser a variável estratégica menos subjectiva e por influenciar o valor percebido do bem, a variável preço é uma das principais variáveis estratégicas utilizadas pelas empresas para definição da sua proposta de valor. Em mercados com economias de rede, onde a conquista de quota de mercado é crítica para o sucesso da implantação de uma rede, a variável preço possui uma importância acrescida. O Caso Méditel é exemplo deste tipo de comportamentos, sendo visível, antes e após a entrada da Méditel, a importância da variável preço nas estratégias dos “players” que nele actuam.

Central à estratégia de preços da Méditel esteve a prática de **penetração de preços**. A penetração de preços consiste na prática de preços baixos, de modo a ganhar rapidamente quota de mercado. Estando a competir num mercado com fortes economias de rede e na presença de um “player” já estabelecido, a conquista de quota de mercado era, para a Méditel, fundamental. Recorde-se que, neste tipo de mercados, a quota de mercado actual é determinante da quota de mercado futura, o que, consequentemente, determina o sucesso e os lucros futuros da empresa. Por outro lado, sendo Marrocos um país de rendimentos baixos e, como tal, um mercado de elevada sensibilidade ao preço, a aplicação deste tipo de estratégia de preços é particularmente eficiente.

---

<sup>25</sup> O Director Comercial possuía uma larga experiência de trabalho na área do grande consumo marroquino.

A leitura cuidada do Caso A permite identificar a baixa dos preços como um dos principais compromissos assumidos pela Méditel aquando do concurso para atribuição da segunda licença móvel. A sua proposta pressupunha a redução das tarifas nominais em cerca de 40% como forma de dinamizar e fazer crescer o mercado. Contudo, este compromisso reflectia, principalmente, o desejo da Empresa em, através da prática de preços baixos, se diferenciar da proposta da IAM e, consequentemente, crescer e ganhar quota de mercado. Nesse sentido, ainda que a IAM, meses antes do lançamento da Méditel, tenha efectuado sucessivas baixas de preços e colocado as tarifas de mercado próximas dos compromissos assumidos pela Empresa na sua proposta para aquisição da segunda licença móvel, a Méditel manteve a sua ambição e determinação em se diferenciar do operador incumbente através da variável preço.

Para evitar o sucessivo decréscimo do valor do mercado a que uma eventual guerra de preços poderia levar, a Méditel decidiu, adoptar uma política de preços orientada às tarifas nominais do seu concorrente. Consequentemente, a diferenciação face à IAM teria que ser feita através de outros mecanismos que não as tarifas nominais, definindo a Méditel actuar na variável preço através do preço de entrada (taxa de activação ou valor dos terminais) e/ou do preço do consumo (recargas). Mecanismos como a subsidiação de terminais ou as actividades promocionais, permitiram à Méditel sugerir preços mais acessíveis do que os do mercado actual, conseguindo, num mercado que responde bem a reduções de preços e a eventos promocionais, aumentos de quota de mercado significativos sem alterar as tarifas nominais.

De facto, em todos os momentos em que a Méditel quis desenvolver e fazer crescer o mercado fê-lo através da sua estratégia de preços, baixando os preços, ainda que de uma forma simulada. Vários são os exemplos que ao longo do Caso A e do Caso B ilustram esta estratégia. Por exemplo, a campanha de lançamento e a campanha de Verão de 2004, através da subsidiação de terminais, fizeram baixar os preços de entrada entre 30% e 40%; com as “double recharges”, o consumo aumentou significativamente, chegando em alguns casos a duplicar.

Com a política de lançamento de muitas promoções agressivas, iniciada pela Méditel e seguida pela IAM, implementou-se no mercado uma nova dinâmica de concorrência em preços que dinamizou e fez crescer o mercado. Contudo, estas iniciativas acabaram por ter um resultado vicioso. A Méditel acabou por estar em promoção 271 dias dos 365 dias do ano e os clientes acabaram por adaptar os seus comportamentos de compra de acordo com as expectativas de promoção, produzindo um impacto negativo de cerca de 30% ao nível da receita média por cliente. Ainda assim, a Méditel e a IAM optaram sempre por manter as actividades promocionais, às quais os clientes reagem bem, resistindo à baixa efectiva do valor das tarifas nominais.

Numa outra dimensão da estratégia de preços da Méditel, foi decidido como importante a existência de **estruturas de preços complexa**. A definição de estrutura de preços complexas é, em mercados com economias de rede, uma das formas que as empresas encontram para internalizar uma parte substancial das externalidades de rede. A forma mais comum é a definição dos preços com duas partes: uma componente de preço fixa relativa ao acesso à rede (por exemplo, subscrição mensal), e uma componente de preço variável relativa à utilização efectiva da rede (por exemplo, tarifa por chamada). O Caso Méditel é um claro exemplo deste tipo de estratégia, tendo a Empresa promovido a existência de planos de preços segmentados como forma de preconizar os efeitos de redes.

A existência e promoção pela Méditel de planos segmentados, em que as tarifas variam em função das diferentes utilizações dos clientes, não é uma estratégia comum em operadores alternativos. Frequentemente, os operadores alternativos, para se diferenciarem do principal concorrente, utilizam preços independentes da utilização<sup>26</sup>, o que lhes reduz a capacidade de preconizarem efeitos de rede. A Méditel não só definiu e lançou planos de preços segmentados como utilizou como uma das variáveis de diferenciação as tarifas intra-rede<sup>27</sup>.

As tarifas intra-rede espelham o desejo da Méditel em promover a incompatibilidade das redes, ou, mais concretamente, em materializar os efeitos de rede. Os planos de preços segmentados reflectem, além da expectativa de explorar em seu proveito os efeitos de rede, o desejo da Méditel de conseguir diferenciar-se da IAM, constituindo, através desta variável de marketing, um elemento diferenciador na sua proposta de valor. Ainda que a IAM tenha sido a primeira a lançar no mercado um conjunto de planos de preços segmentados, o Caso A atribui à Méditel a introdução deste conceito no mercado marroquino. De facto, a preocupação em identificar e definir diferentes produtos e serviços para melhor servir os diferentes segmentos de mercado esteve sempre presente em toda a estratégia da Méditel, e em específico nesta variável da estratégia de preço. A reforçar este ponto, o Caso B descreve como a Méditel, após o lançamento, continuou a diferenciar-se do seu concorrente através do lançamento constante de novos planos de preços específicos, orientados a diferentes segmentos de mercado (por exemplo, “Amies & Famille”, “Soirs & Weekend”, “Fun”, “Neo”, “Nos”, “Forfait Jahiz”).

A promoção de planos que atribuem tarifas reduzidas às chamadas dentro da mesma rede ou dentro de um grupo pré-definido é uma forma de discriminação positiva dos clientes, o que estimula a criação de efeitos de rede. A discriminação positiva do preço das comunicações, sendo um mecanismo de “fidelização” de clientes, pode existir em três graus: em terceiro grau, quando se atribuem descontos de comunicações entre comunidades, como por exemplo a empresa, a família ou os amigos; em segundo grau, quando se reduz o preço de comunicações dentro da própria rede; em primeiro grau, quando se utilizam técnicas de análise do comportamento do cliente em comunicações anteriores. O Caso Méditel faz unicamente referência à utilização por parte da Empresa da discriminação positiva de segundo e terceiro grau. Contudo, ainda que não referenciadas no Caso, a Méditel também realizou, em diversas situações, discriminação positiva em primeiro lugar, nomeadamente nas campanhas de retenção de clientes.

Em suma, a estratégia da Méditel e, em concreto, os eixos estratégicos sobre os quais se construiu a proposta de valor (diferenciação e preço), foram peças fundamentais no lançamento e no crescimento da Empresa, concretizando com sucesso uma proposta de valor percebida pelos clientes como superior à da IAM. Existem, contudo, outro tipo de factores, específicos em mercados com efeitos de rede, que a Méditel também levou em conta na sua estratégia para criação de massa crítica e que importa agora introduzir e analisar.

<sup>26</sup> Exemplos: preço mensal fixo e sem limite de comunicações; tarifas “flat”, ou seja, tarifas iguais para as chamadas dentro e fora da rede.

<sup>27</sup> Tarifas intra-rede resultam de tarifas diferentes para as chamadas dentro e fora da rede. As tarifas são reduzidas em chamadas dentro da rede.

### **Factores específicos para criação de massa crítica**

Recorde-se que, em cenários de concorrência inter-rede, um dos seus principais focos estratégicos das empresas que neles actuam é o processo de adopção. A importância do processo de adopção resulta do facto de este ser determinante para o sucesso/insucesso da implantação de uma rede/bem no mercado, desejando todas as empresas fazer convergir o processo de adopção o mais rápido possível para o ponto de massa crítica.

O Caso Méditel ilustra bem este tipo de dinâmica, descrevendo de várias formas a constante preocupação estratégica da Empresa em **gerir o seu processo de adopção**. Em vários momentos do Caso A e do Caso B se refere a decisão da Empresa de fazer trabalhar a seu favor factores que, por afectarem as expectativas de preço e qualidade do produto ou as expectativas de adopção, fizeram convergir o processo de adopção para o ponto de massa crítica. De forma genérica, estas decisões reflectem a prossecução dos objectivos da Empresa através de dois tipos de estratégias:

- Gestão da percepção do seu produto (para movimentar a curva de adopção para cima)
- Gestão das expectativas de adopção (para se movimentar mais rápido ao longo da curva).

Em qualquer um destes dois tipos de estratégia as expectativas são chave, tendo tido um papel fundamental na dinâmica competitiva do mercado, especialmente para a Méditel. A forma como os consumidores formaram as suas expectativas afectou determinantemente o desempenho da concorrência entre as redes. Para a Méditel, um dos factores que reforçou a importância estratégica das expectativas foi o facto de a Empresa ter entrado num mercado onde já existia uma rede de clientes estabelecida (a da IAM) já que, na presença de economias de rede e de redes de clientes já estabelecidas, os operadores “entrantes” enfrentam dificuldades adicionais. Por um lado, os adoptantes iniciais já estavam conquistados. Por outro lado, havia factores como a ausência de portabilidade numérica e os efeitos de interacção (efeitos sociais de rede) que levavam à existência de custos de mudança.

Devido à importância estratégica das movimentações específicas da Méditel na criação de massa crítica, descrevem-se e analisam-se, de seguida, as principais iniciativas levadas a cabo pela Méditel neste âmbito, antes e após o lançamento.

### ***Gestão da curva de adopção para o lançamento***

Uma vez que a Méditel era um operador novo no mercado, uma das primeiras preocupações da Empresa foi a de comunicar uma proposta de valor que fosse percebida pelos clientes como superior à da IAM. Para tal, a Empresa trabalhou diversos factores com o objectivo de fazer crer que a sua rede era mais atractiva do que a rede do operador incumbente, levando o maior número de pessoas possíveis a querer adoptar a sua rede. No fundo, este tipo de acções reflecte o desejo da Méditel em posicionar a sua curva de adopção o mais acima possível.

Uma das dimensões mais importantes e visíveis para o mercado nesta área foi a prática de **penetração de preços**. Conforme já foi largamente discutido anteriormente, o preço foi uma das principais variáveis estratégicas utilizadas pela Méditel não só para fazer crescer e dinamizar o mercado mas também para conseguir rapidamente quota de mercado. A entrada da Méditel no mercado levou directa e indirectamente a uma descida do nível dos preços de cerca de 40%, tendo havido descidas ao nível de todas as suas componentes: tarifas nominais, taxas de activação

e valor dos terminais (através da subsidiação). Da mesma forma, a inclusão de chamadas grátis na campanha de lançamento foi uma forma de fazer baixar o custo de entrada ao serviço, tornando-o mais “barato” aos olhos do cliente, e consequentemente, mais atractivo.

A introdução no mercado da prática de subsidiação de terminais por parte da Méditel reflecte também uma outra dimensão importante na criação de massa crítica: o **investimento em produtos complementares**. Ao acreditar que o acesso ao telemóvel era uma variável crítica na utilização do serviço, facilitar e promover o acesso ao terminal era o mesmo que facilitar e promover o acesso e utilização do serviço. Foi neste contexto que a Méditel, ao contrário da IAM, tomou a decisão de entrar no negócio dos terminais. O investimento nesta área concretizou-se de duas formas: (1) na subsidiação dos terminais como forma de diminuir o custo de entrada e facilitar a conquista de quota de mercado; (2) na inclusão na oferta de terminais “bonitos e de cores alegres”, como forma de atrair os clientes não só pela funcionalidade do serviço mas também pela associação do terminal a estilos de vida específicos. Ao criar um valor sentimental ao terminal, a Méditel pretendia criar uma ligação sentimental ao serviço, incentivando a sua aquisição e consumo.

Não obstante a proposta de valor da Méditel ser inovadora e com atributos que a faziam, de facto, superior à da IAM, foi necessário dotar a estratégia de sinais credíveis da sua qualidade e da sustentação da sua competitividade. Foi nesse sentido que a Méditel **assumiu compromissos** para com o Governo e para com os clientes: pagou mil milhões de US\$ pela licença; investiu fortemente na construção de uma rede GSM própria; garantiu a cobertura de 40% da população no primeiro ano e comprometeu-se a vir a aumentar a mesma de forma a cobrir 80% da população no fim de três anos; comprometeu-se a praticar um determinado nível de preços que representaria uma queda de cerca de 40% face aos preços praticados pela IAM; gastou quantias significativas não só na campanha de lançamento como na construção de uma rede de lojas com imagem de marca; e, investiu na subsidiação dos terminais. Este nível de compromissos reflectem, em larga medida, a ambição em estar e ficar no mercado e o acreditar no sucesso do produto. No fundo, estes são mecanismos de garantia dados pela Empresa que visam assegurar que os clientes não serão “espoliados” depois de “amarrados” à rede.

Uma outra dimensão deste tipo de estratégia, também bastante visível para o mercado foi a **estratégia de comunicação**. Através da sua estratégia de comunicação, a Méditel pretendia dar a conhecer a sua proposta de valor, ou seja, influenciar a percepção do seu produto. Para tal, gastou somas significativas de dinheiro e revolucionou a paisagem publicitária marroquina, tendo baseado a sua actuação em dois elementos-chave: (1) na criação de uma marca forte e (2) na utilização de campanhas massivas e apelativas e de carácter inovador. A marca e o processo de criação de identidade da Empresa foram processo cuidados mas que, de facto, se veio a tornar um veículo de comunicação potente para traduzir os valores da marca e inspirar ideias. A cor vermelha, cor forte mas acima de tudo com simbolismo nacional, ajudaram no reforço da ideia de que aquele era um projecto nacional e para o País, ainda que com o apoio e larga experiência de grupos internacionais. A assinatura e promessa institucional para a marca - “O começo de uma nova era” – traduzem de forma simples e clara as intenções estratégicas da Empresa.

O foco da estratégia de comunicação da Méditel, reflectia também, de certa forma, a intenção de se aproveitar do descontentamento de uma parte da base de clientes actuais da IAM. Este facto, ilustra uma outra dimensão importante da estratégia levada a cabo pela Méditel para conquista da preferência dos consumidores e que é a **atração dos clientes incondicionais**. Conforme ilustra o Caso A, a Méditel tirou partido do descontentamento generalizado dos clientes da IAM que se

sentiam “presos” à única opção de serviço de voz móvel do mercado e do desejo de outros potenciais clientes por algo novo e diferente. A Méditel prometia inovação, tecnologia, qualidade de serviço e maior orientação ao cliente, tudo a preços mais competitivos. Por tudo isto e pelo contexto sócio-económico do País havia muitos marroquinos desejosos de aderir à proposta da Méditel, independentemente do facto de outros virem a aderir ou não.

Ainda que, numa fase inicial, o foco das iniciativas da Méditel tivessem como objectivo colocar a curva de adopção o mais acima possível, a Empresa também trabalhou um outro grupo de factores com o objectivo de gerir as expectativas iniciais de adopção.

Nesta área, uma das dimensões desta estratégia mais visíveis para o mercado foi a utilização do **marketing para criar “momentum”**. A estratégia inovadora de utilização de campanhas massivas com “teasers” para promover a proposta diferenciadora veio concretizar a ambição da Empresa de suscitar a curiosidade e criar o efeito surpresa na população marroquina. O sucesso da Méditel na gestão das expectativas dos clientes ficou patente não só no dia do lançamento pela quantidade de pessoas que esperavam ansiosas pela abertura das lojas, mas também pela enorme afluência das pessoas às lojas e o nível de vendas conseguido nos primeiros meses.

Outro factor que ajudou a Empresa a tornar efectivos os compromissos assumidos foi o **alavancar na reputação** de todos os seus accionistas. Por um lado, tirou-se partido do facto de os accionistas de referência serem estrangeiros. A Portugal Telecom e a Telefónica possuíam uma larga experiência demonstrada no sector das telecomunicações e em concreto, no sector das telecomunicações móveis. Foi com base nesta experiência que se criou a reputação de inovação e de competitividade e se conseguiu fazer acreditar que estes eixos seriam eixos sustentáveis não só aquando do lançamento mas também no futuro. Por outro lado, tirou-se partido do facto de no consórcio estarem também representados alguns dos principais grupos empresariais marroquinos. A presença de capital nacional era também um sinal de credibilidade de que o projecto era um projecto nacional e para o País. Simultaneamente, a presença de importantes grupos empresariais e financeiros nacionais davam a garantia de que existiriam, de facto, adesões à rede.

Aliado a esta dimensão de reputação, e factor importante na gestão das expectativas dos clientes, está a escolha da Méditel por uma **entrada em larga escala**. Na realidade, a entrada em larga escala era a única escala possível para prossecução da estratégia de volume definida pela Empresa. Conforme descreve o Caso A, a estratégia de volume tinha como objectivo “promover o crescimento do mercado, tornando o serviço de voz móvel acessível a todos os clientes particulares”. A democratização do serviço permitiu à Empresa conseguir a dimensão necessária não só para rentabilização do investimento mas também para a obtenção de massa crítica. De facto, o fenómeno de “feedback positivo” faz com que o posicionamento de estratégias de nicho sejam menos atractivas nestes mercados do que em outros mercados. Nestes mercados, pode não ser viável uma base instalada pequena. Por outro lado, conforme já foi referido, a construção de uma rede de GSM própria pressupõe a realização de investimentos significativos, incentivando, deste modo, as entradas em larga escala como forma de rentabilização dos elevados custos fixos. Não obstante estes factos, a comunicação da entrada em larga escala reflecte uma forma de gerir as expectativas dos clientes, expressando o acreditar e a determinação da Empresa em vir a angariar muitos clientes para a sua rede.



### ***Gestão da curva de adopção após o lançamento***

Após 18 meses de actividade, a Méditel possuía cerca de 30% de quota de mercado. Muito provavelmente, esta posição de mercado estava acima do seu ponto de massa crítica<sup>28</sup>. Não obstante este facto, a preocupação estratégica da Empresa em gerir o processo de adopção manteve-se já que, em mercados com economias de rede, a gestão das expectativas (de preço e qualidade do produto e de adopção) deve ser uma constante.

Neste âmbito, o Caso B descreve a forma como a Empresa continuou a explorar cada um dos pilares-chave do lançamento: inovação, comunicação e distribuição com o objectivo de melhorar constantemente a percepção do seu produto no mercado, ou seja, a sua competitividade face ao operador incumbente.

O poder de **inovação** da Empresa, que se revelou um dos eixos de diferenciação da Empresa face ao seu concorrente, era muito potente pelo que a Empresa decidiu continuar a apoiar-se nele. Ainda que fosse copiada frequentemente pela IAM, a Méditel era considerada a operadora líder na inovação. Nos primeiros meses após o lançamento, a Méditel lançava cada mês um produto, serviço ou plano de preços novo. Este comportamento inovador, ainda que com menor frequência, continuou a ser uma constante como forma de aumentar o valor da sua oferta e, consequentemente, atrair em cada momento mais clientes para a sua rede.

Um exemplo desta capacidade criativa e da preocupação constante de adaptação dos produtos ao mercado foi o “plafonné”, um produto que foi inovador não só em Marrocos como também no Grupo Portugal Telecom e no Grupo Telefónica. Este produto permitiu multiplicar as linhas de serviço móvel nas empresas e potenciar o crescimento da Méditel no mercado empresarial. Esta facto, num cenário em que a IAM, através dos “selos”, detinha o domínio num dos principais segmentos do mercado empresarial e limitava obrigatoriamente a curva de adopção da Méditel neste segmento, representou a forma para fazer subir a sua curva de adopção no mercado empresarial. Um outro exemplo no segmento de particulares foi o lançamento de recargas de baixo valor e a introdução no mercado das recargas electrónicas que permitiram à Empresa, na fase de consolidação e optimização, diminuir as barreiras ao consumo e, como tal, fazer crescer a utilização do serviço voz.

À semelhança do que aconteceu aquando do lançamento, a Méditel continuou a utilizar a **comunicação** como forma de potenciar e comunicar a sua proposta inovadora. O Anexo II do Caso B ilustra a forma como a Empresa continuou a inovar não só na forma de fazer publicidade (por exemplo, na utilização de imagens jovens e dinâmicas e de meios massivos) como no conteúdo (por exemplo, a linguagem directa e assertiva). Esta forma “simpática” e apelativa de comunicar com o público-alvo permitiram à Empresa atrair constantemente novos clientes. Numa outra dimensão de comunicação a Empresa utilizou os **patrocínios** e a gratuidade e a descentralização de **eventos** como forma de criar uma forte ligação à marca Méditel e, consequentemente, de criar custos de mudança psicológicos. Este tipo de estratégia inseriu-se dentro de um objectivo mais macro de fazer evoluir o conhecimento da marca da fase de “fazer conhecer” para a fase “fazer amar”.

---

<sup>28</sup> Tipicamente, o ponto de massa crítica em operadores móveis situa-se entre 20% e os 25%.

Não obstante a importância que as variáveis inovação e comunicação tiveram na gestão das expectativas do mercado, o **preço** foi, sem dúvida, o principal factor capaz de fazer emergir efeitos de onda e, como tal, o principal indutor de ganhos de quota de mercado. A campanha de Verão levada a cabo pela Méditel em 2004 é um claro exemplo desta situação. Após alguns anos de necessidade de contenção e optimização da saúde financeira da Empresa, que resultaram na retracção da sua vertente comercial, a Méditel voltou a dinamizar o mercado baixando os preços de entrada através da subsidiação de terminais. Num mercado que reage fortemente à variável promoção e preço, a colocação de “packs” com preços cerca de 20%-30% abaixo do praticado pelo mercado permitiu aumentos significativos da quota de mercado. Uma outra forma mais extrema deste princípio foi a introdução no mercado das “double-recharges”. Neste caso, a Méditel deu aos clientes minutos de chamadas grátis. Este tipo de estratégia (“give-away”) é uma forma não de ganhar dinheiro mas de potenciar a utilização do serviço e de criar custos de mudança de forma a manter os clientes na sua rede.

Uma característica importante na indústria emergente de telecomunicações móvel é a crescente e rápida cobertura da rede, o que determina a disponibilidade e qualidade do serviço. Claramente, não é razoável subscrever uma rede a menos que haja cobertura no local onde se reside. Como tal, a cobertura da rede deve andar à frente do número de subscritores, podendo ter resultados desastrosos quando tal não aconteça. Conforme refere o Caso B, a Méditel sofreu logo após o lançamento um **congestionamento da sua rede**. O facto de não ter conseguido construir uma rede que cobrisse 40% da população (conforme comunicou para o mercado) resultou em problemas técnicos graves que fizeram com que o serviço tivesse que ser cortado em algumas alturas de alguns dias. Este efeito de congestionamento foi um dos factores que influenciou negativamente a curva de adopção da Méditel, deslocando-a para baixo.

A eliminação deste efeito negativo foi extremamente custosa para a Méditel. Ainda que, logo após o lançamento, a Empresa tenha feito enormes esforços para corrigir o erro cometido, redobrando o valor dos investimentos para o desenvolvimento da rede e antecipando os compromissos assumidos aquando da compra da licença em termos de cobertura da população, o que é um facto é que, ainda hoje, a pior cobertura e qualidade da rede da Méditel é um dos pontos referidos pelos clientes em estudos de mercado. Devido aos congestionamentos iniciais, a ambição inicial da Méditel de criar uma rede de qualidade superior à do operador incumbente resultou ser mais um desejo do que uma realidade.

Para esta situação contribuiu muito a **publicidade negativa** levada a cabo pela IAM. Não obstante o facto de ambas as redes estarem ao mesmo nível em termos de cobertura e de fiabilidade, a IAM utilizou frequentemente como centro da sua campanha publicitária a falta de cobertura da rede Méditel. A publicidade negativa da IAM estendeu-se, anos mais tarde, ao facto de a Méditel ser detida maioritariamente por investidores estrangeiros, atacando a reputação dos accionistas da Empresa numa época em que as relações políticas entre Marrocos e Espanha estavam frágeis. Ao enfatizar nos seus anúncios os pontos negativos da Méditel ou ao criar boatos no mercado sobre a sustentabilidade financeira da Empresa, a IAM pretendia reduzir a preferência dos clientes pelo produto do seu concorrente, fazendo baixar a curva de adopção da Méditel e, consequentemente, fazendo subir a sua.

À semelhança do que aconteceu na fase antes do lançamento, a Méditel também trabalhou, ao longo dos cinco primeiros anos, um outro grupo de factores com o objectivo de gerir as expectativas de adopção e de aumentar a sua quota de mercado.

Um dos exemplos deste tipo de estratégia, foi a criação do **Clube TELECOM**, um clube de imprensa criado para gerir as relações com os órgãos de comunicação social e, como tal, defender a sua posição no mercado, gerindo as notícias negativas sobre a Empresa na imprensa. Conforme refere o Caso B, realizaram-se, neste âmbito, várias sessões de esclarecimento onde se debateu o contexto de mercado em que a Méditel actuava, o que permitiu melhorar significativamente as relações com entidades institucionais e, como tal, trouxe um novo fôlego e “limpou”, de certa forma a imagem da Empresa. Sensibilizou-se e explicou-se ao mercado e à população em geral que as perdas financeiras da Empresa eram o reflexo de um problema financeiro e de uma situação competitiva desfavorável e não de um problema comercial. Ao explicar ao mercado que as perdas financeiras reflectiam um consumo de capital acima do previsto no plano de negócios, mas que, de forma alguma, inviabilizavam a sustentabilidade da operação, a Méditel eliminou o efeito negativo que os boatos em torno desta situação tinham criado. Os accionistas de referência deram, também, sustento a esta estratégia de sensibilização e de compromisso, através da facilidade de acesso a capital. Foi, inclusivamente, por essa altura que a Empresa efectuou um aumento de capital, restabelecendo a saúde financeira da Empresa e permitindo um novo fôlego comercial. Os clientes, que antes estavam receosos de aderirem a uma rede que poderia ir no curto prazo à falência, voltaram a “acreditar” na Empresa.

Um outro exemplo deste tipo de estratégia foi a associação de personalidades nacionais à marca Méditel. Ao atrair personalidades da vida cultural e desportiva marroquina para a Méditel, a Empresa não só desenvolveu um capital de simpatia junto dos consumidores actuais e potenciais como atraiu **influenciadores**. Ao associar a marca a personalidades nacionais a Méditel acreditou que a presença destas pessoas na sua rede seria capaz de atrair outras adoptantes: novos ou da concorrência.

Em suma, a estratégia da Méditel demonstrou o acreditar da Empresa em vir a ganhar a corrida pela massa crítica, num cenário de concorrência inter-rede, onde não existia qualquer tipo de coordenação no sector. A actuar num mercado com fortes economias de rede e na presença de uma rede de clientes já estabelecida (a da IAM), a Méditel enfrentou diversos desafios e tomou decisões estratégicas importantes que questionaram a posição de liderança da IAM. O melhor exemplo do sucesso das diversas iniciativas estratégicas da Méditel foi o número de pessoas que no dia do lançamento se dirigiram às lojas Méditel à procura de algo novo e diferente. A confirmar a sustentabilidade da estratégia, muitos foram os marroquinos que, nos dias, semanas, meses e anos seguintes, continuaram a ir às lojas, tendo a Méditel batido o recorde de vendas mundial no lançamento de um operador móvel.

## **Estratégia da IAM**

A IAM, como operador incumbente num mercado com economias de rede, gozou sempre de uma posição mais forte no mercado: por um lado, porque dispunha de uma base de clientes; por outro lado porque dispunha de mecanismos de defesa da sua posição de liderança o que, consequentemente, prolongava as suas vantagens de mercado. Não obstante este facto, a IAM soube aproveitar as vantagens que a sua posição lhe conferia, tendo lançado iniciativas para manter a sua posição dominante. Estas iniciativas, levadas a cabo antes e após a entrada da Méditel, tinham um eixo estratégico comum: o investimento na criação de barreiras.

### **Iniciativas antes da entrada da Méditel**

Até à entrada da Méditel, a IAM actuava numa posição de monopolista, captando para si a totalidade do valor gerado pelo mercado. Como é comum em muitos mercados, antes da chegada do concorrente, a IAM sofria de uma considerável inércia: a inovação na oferta era praticamente inexistente, os preços eram elevados e a qualidade de serviço deixava muito a desejar.

Só com a expectativa da entrada da Méditel no mercado, a IAM começou a agir, tirando partido da sua vantagem de mercado para defender a sua posição liderança. Não podendo evitar a entrada do novo operador por esta ser uma decisão regulamentar, a IAM levou a cabo diversas iniciativas no sentido de dificultar a entrada do novo “player”.

Em primeiro lugar, **antecipou grande parte das acções que a Méditel** planeou oferecer no lançamento, eliminando grande parte da diferenciação preparada pela Méditel: lançou um produto pré-pago, “empacotou” serviços nos planos de preços, ofereceu planos segmentados e iniciou-se na venda e na subsidiação de terminais com os “packs”.

Em segundo lugar, **lançou medidas para protecção da sua base de clientes** com o intuito de criar custos de mudança. Um claro exemplo deste tipo de iniciativa foram as campanhas de trocas de terminais em que se oferecia o terminal de graça ao cliente que aceitasse estender a duração do seu contrato para períodos de 12 ou 24 meses. Um outro exemplo foi a prática do pré-anúncio. Conforme refere o Caso A, a IAM começou a comunicar ao mercado que no final do primeiro trimestre de 2000 iria lançar novas ofertas segmentadas para os clientes pré-pago. Desta forma, a IAM pretendia condicionar as decisões de compra dos clientes e levá-los a reflectir sobre se valeria a pena esperar uns meses e manter a base instalada ou mudar para o novo operador. Ao escolher atrasar, a IAM está a reduzir a procura para os produtos da Méditel.

Por último, de referir a **redução das tarifas nominais**, também esta um compromisso assumido pela Méditel aquando do concurso para aquisição da segunda licença móvel de Marrocos.

### **Iniciativas após a entrada da Méditel**

Após a entrada da Méditel no mercado, e ao longo de todas as fases de crescimento da Empresa, a actuação da IAM foi, maioritariamente, no sentido de **copiar as movimentações da Méditel**. A cópia das movimentações da Méditel tinha como principal objectivo fazer com que os clientes actuais se mantivessem “féis” à sua opção e que os novos clientes preferissem aderir ao seu serviço em vez de aderir ao da Méditel fruto da maior dimensão da sua rede.

A IAM actuou desta forma em quase todas as dimensões de negócio: dobrou o valor dos investimentos da Méditel (em publicidade e no crescimento da rede GSM), copiou produtos e serviços, replicou as promoções e campanhas, “colou” a sua publicidade aos pontos negativos da Méditel e, tentou implementar uma estratégia de distribuição indirecta como a da Méditel. Com excepção da estratégia de distribuição, em tudo a IAM conseguiu fazer o “match” das iniciativas da Méditel.

Ao fazer o “match” com a estratégia da Méditel, a IAM eliminou os factores de diferenciação e manteve a competitividade da sua oferta. Ao eliminar os factores de diferenciação, a escolha dos clientes centra-se em outros factores tais como a imagem ou a dimensão das redes. Se por um lado, uma análise objectiva sobre a dimensão das redes faz com que a IAM fosse a rede preferida, por outro, a análise de factores subjectivos como a imagem é incapaz de determinar a rede preferida. Não obstante este facto, o efeito líquido final, ainda que incerto é sempre tendencial para a IAM.

Esta capacidade de reacção da IAM às iniciativas da Méditel introduziu no mercado um dinamismo particular que resultou num elevado nível de concorrência que promoveu a inovação e a qualidade do serviço. Por exemplo, como consequência desta dinâmica competitiva, a rede GSM marroquina possui níveis de fiabilidade superiores a alguns operadores europeus.

Apesar de a IAM possuir uma boa capacidade de reacção, existiram no mercado factores que facilitaram a manutenção das suas vantagens de mercado, e consequentemente, da sua liderança. Um destes factores, a **envolvente regulatória**, é descrito sumariamente pela Caso A. As decisões tomadas pela entidade reguladora da concorrência do sector foram, nos primeiros anos em que existiu concorrência no mercado, favoráveis ao operador incumbente, tendo a IAM, ao contrário de outros mercados liberalizados, gozado de protecção do Governo. Esta protecção fez com que a Empresa tivesse condições privilegiadas de mercado, nomeadamente, no que diz respeito às tarifas de terminação, aos métodos de facturação nas tarifas de interligação ou ao “gateway” internacional. Esta situação, aliada ao facto de a IAM não ter tido que pagar a licença que detinha, resultava na sua maior capacidade financeira para reagir às movimentações do mercado. Um outro exemplo deste tipo de vantagem de mercado, os “selos IAM”, é descrito pelo Caso B. Estes “selos”, emitidos em regime de exclusividade pela IAM para o sector público, impediam a livre concorrência no maior segmento empresarial, o sector público e, como tal, davam ao operador incumbente vantagens sobre este mercado.

Só passados alguns anos, e após a privatização da IAM, é que a entidade reguladora da concorrência passou a promover uma maior igualdade nas condições competitivas do mercado, dissociando os interesses do Governo dos da entidade reguladora da concorrência e, consequentemente, promovendo uma maior competitividade no sector.

Em suma, a IAM dificultou a entrada da Méditel o melhor que conseguiu: eliminou alguns dos factores de diferenciação identificados pela Méditel, fazendo com que a sua oferta e a Méditel se tornassem similares; criou custos de mudança nos seus clientes actuais, defendendo não só a sua base de clientes mas também reduzindo a procura pelos produtos do concorrente. Neste contexto, ainda que existisse um novo mercado por captar, a IAM, detentora da maior base de clientes, conseguiu fazer com que os efeitos de rede jogassem a seu favor, potenciando, deste modo, as suas vantagens de mercado.

## Conclusões

A decisão por parte dos accionistas de referência da Méditel de entrar num mercado com fortes economias de rede e onde já actuava um operador teve por base a constatação de que o mercado marroquino de telecomunicações móveis, aquando da sua liberalização no finais dos anos 90, se encontrava aquém do seu verdadeiro potencial, existindo diversos factores capazes de contribuir para a criação de valor. A IAM já possuía uma base de clientes instalada. Contudo, dada a situação do mercado, os efeitos de rede que daí resultavam podiam ser mitigados e atenuados.

A estratégia de entrada definida pela Méditel revelou desde o início o desejo de lutar pela conquista da liderança do mercado. À semelhança de outras empresas que entram mais tarde nos mercados, a Méditel centrou a sua estratégia competitiva em outros factores que não o produto, procurando a diferenciação em diversas dimensões do negócio: na oferta, na comunicação, na distribuição e na qualidade e cobertura de rede. De entre todas as variáveis, a variável preço, através da estratégia de penetração de preço, foi das variáveis mais importantes que ajudaram a Méditel a concretizar uma proposta de valor superior à da IAM.

Contudo, não bastou à Méditel recorrer a preços fortemente descontados. Para conseguir e sustentar a sua competitividade num mercado com as características dos mercados com economias de rede e aumentar a sua quota de mercado a Empresa recorreu a outros factores específicos para gerir o processo de adopção e, consequentemente, implantar com sucesso a sua rede no mercado.

Neste âmbito, a Méditel utilizou de diversas formas o poder das expectativas como forma de entrada e de crescimento no mercado, fazendo convergir o processo de adopção o mais rápido possível para o ponto de massa crítica. Aquando do lançamento, utilizou-se o marketing para criar “momentum”, atraíram-se clientes incondicionais, investiu-se em produtos complementares, assumiram-se compromissos e alavancou-se na reputação dos accionistas. Após o lançamento, utilizou a comunicação como forma de potenciar o seu poder de inovação, atraiu influenciadores e utilizou o preço para fazer emergir efeitos de onda. Numa outra dimensão, o poder das expectativas foi também crítico como forma de defesa dos congestionamentos provocados na sua rede e da publicidade negativa da IAM, tendo tido a Méditel que realizar iniciativas para eliminar os efeitos negativos na sua curva de adopção.

A IAM dificultou a entrada e o crescimento da Méditel o melhor que conseguiu: antecipou acções da Méditel, copiou grande parte das suas inovações e criou custos de mudança. Ainda que existisse um novo mercado por captar, a IAM, detentora da maior base de clientes e de condições privilegiadas (nomeadamente na área regulatória), conseguiu fazer com que os efeitos de rede jogassem a seu favor, potenciando, deste modo, as suas vantagens de mercado.

Não obstante o facto de a Méditel nunca ter conseguido a posição dominante no mercado, a Méditel é considerada um caso de sucesso. Com a sua estratégia, a Empresa conseguiu bater o recorde de vendas no lançamento de um operador móvel e uma quota de 36% após cinco anos de actividade. A consolidação deste sucesso e a viabilização financeira do projecto num mercado com as especificidades dos mercados com economias de rede pressupõem o desenvolvimento, acumulação e correcta exploração de um conjunto de competências, o que lhe permitiu conquistar

uma sólida imagem junto do público. Estes trunfos, aliados a uma eficiente gestão, permitiram à Méditel disputar e desafiar constantemente a liderança da IAM.

O sucesso de uma empresa que entra mais tarde no mercado está directamente relacionado com as condições do mercado, com sua estratégia e com as competências humanas. A Méditel assentou a sua estratégia em factores não relacionados com o produto, tendo conseguido desenvolver capacidades distintivas importantes tais como a marca, que possui hoje no mercado um valor incontestável; a distribuição, provavelmente a única dimensão de negócio que a IAM tentou e não conseguiu imitar; e as pessoas/ cultura, que constituem um dos principais capitais de competências e que possuem um grande sentido de adaptação.

As competências humanas foram desde o início consideradas uma variável estratégica, sendo a constituição do consórcio e das sucessivas equipas de gestão de topo exemplos deste tipo de preocupações. A disponibilidade de capital e de “know-how” em telecomunicações para desenvolver uma rede de qualidade e capaz de cobrir 96% da população e a implicação e apoio de accionistas prestigiantes são, frequentemente, referidas como factores críticos do sucesso da Méditel. A sua elevada experiência permitiu a identificação do formidável potencial de crescimento do mercado marroquino de telecomunicações e a elaboração de uma estratégia que privilegiou os objectivos a médio prazo e que se baseou na acessibilidade e na inovação.

O mercado de telecomunicações móveis explodiu graças à chegada da Méditel. Para além do seu notável desempenho importa relevar os efeitos sócio-económicos induzidos pela sua actividade. A Méditel trabalhou sempre para suportar a actividade cultural e social das diferentes cidades marroquinas e a sua presença traduziu-se, em larga medida, na criação de valor e de emprego.

A Méditel foi e continua hoje a ser um grande sucesso comercial. No final de 2007, possuía 6,5 milhões de clientes e uma quota de mercado de 36%. Adicionalmente, é uma Empresa financeiramente forte com margem de EBITDA de cerca de 46% e resultados líquidos de cerca de 70 milhões de US\$. O facto de 99% das pessoas que trabalham na Empresa serem marroquinos e de somente existirem na equipa de gestão de topo 3 expatriados é motivo de orgulho nacional. A Méditel é, de facto, um exemplo a seguir.

## Bibliografia

- ARTHUR, W.B. (1989), "Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events", *Economic Journal*, 99, pp 116-131
- BECKER, G. S. (1991), "A Note on Restaurant Pricing and Other Examples of Social Influence on Price", *Journal of Political Economy*, 99 (5), pp 1109-1116
- BESSEN, S.M. e J. FARREL (1994), "Choosing How to Compete: Strategies and Tactics in Standardization", *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), pp 117-131
- BLONSKI, M. (2002), "Network Externalities and Two-part Tariffs in Telecommunication Markets", *Information Economics and Policy*, 14, pp 95-109
- CABRAL, L.M.B. (1990), "On The Adoption of Innovations With Network Externalities", *Mathematical Social Sciences*, 19, pp 239-308
- CAVE, M., S. MAJUMDAR e I. VOGELSANG (2002), *Handbook of Telecommunications Economics*, Vol 1, Elsevier Science B.V., cap. 3 e 13, pp 76-96 e pp 564-603
- CONRAD, K. (2004), "Price Competition and Product Differentiation When Goods Have Network Effects", Department of Economics - Discussion Papers, Paper No 612-04, University of Mannheim
- DAVID, P.A. (1985), "Clio and the Economics of QWERTY", *American Economic Review*, 75(2), pp 332-337
- DOGANOGLU, T. e L. GRZYBOWSKI (2006), "Estimating Network Effects in Mobile Telephony in Germany", *Information Economics and Policy*, doi:10.1016/j.infoecopol.2006.11.001
- ECONOMIDES, N. (1996), "The Economics of Networks", *International Journal of Industrial Organization*, 14(6), pp 673-699
- ECONOMIDES, N. e L.J. WHITE (1994), "Network and Compatibility: Implications for Antitrust", *European Economic Review*, 38 (3/4), pp 651-662
- FARREL, J. e G. SALONER (1986a), "Installed Base and Compatibility: Innovation, Product Preannouncements and Predation", *American Economic Review*, 76, pp 940-955
- FARRELL, J. e G. SALONER (1985), "Standardization, Compatibility and Innovation", *Journal of Economics*, 16, pp 70-83
- FARREL, J. e M. KATZ (2001), "Competition or Predation? Schumpeterian Rivalry in Network Markets", Institute of Business and Economic Research - Competition Policy Center, Paper CPC01'023, University of California, Berkeley



- FARRELL, J. e P. KLEMPERER (1988), "Second-Sourcing as a Commitment: Monopoly Incentives to Attract Competition", *Quarterly Journal of Economics*, 103(4), pp 673-694
- FARREL, J. e P. KLEMPERER (2006), "Coordination and Lock-In: Competition With Switching Costs and Network Effects", Institute of Business and Economic Research - Competition Policy Center, Paper CPC06'058, University of California, Berkeley
- GRAJEK, M. (2003), "Estimating Network Effects and Compatibility in Mobile Telecommunications", WZB Discussion Paper SP II 2003-26
- GRANOVATTER, M. e R. SOONG (1986), "Threshold Model of Interpersonal Effects in Consumer Demand", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 7, pp 83-99
- GRUBER, H. e F. VERBOVEN (2001), "The Diffusion of Mobile Telecommunications Services in the European Union", *European Economic Review*, 45, pp 577-588
- HARTIGH, E., F. LANGERAK e H. COMMANDEUR (2000), "A Managerial Perspective on the Logic Of Increasing Returns", ERIM, Report Series, Research in Management, ERS-2000-48-MKT
- KATZ, M.L. e C. SHAPIRO (1985), "Network Externality, Competition and Compatibility", *American Economic Review*, 75(3), pp 424-440
- KATZ, M.L. e C. SHAPIRO (1986b), "Product Compatibility Choice in a Market With Technological Progress", *Oxford Economic Papers*, Special Issues on the New Industrial Economics
- KATZ, M.L. e C. SHAPIRO (1994), "Systems Competition and Network Effects", *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), pp 93-115
- KIM, H.-S. e N. KWON (2003), "The Advantage of Network Size in Acquiring New Subscribers: A Conditional Logic Analysis of the Korean Mobile Telephone Market", *Information Economics and Policy*, 15(1), pp 17-33
- KOSKI, H. e KRETSCHMER, T. (2005), "Entry, Standards and Competition: Firm Strategies and the Diffusion of Mobile Telephony", *Review of Industrial Organization*, 26, pp 89-113
- LEIBENSTEIN, H. (1950), "Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand", *Quarterly Journal of Economics*, 64, pp183-207
- LIEBOWITZ, S.J. e S.E. MARGOLIS (1994), "Network Externality: an Uncommon Tragedy", *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), pp133-150
- LINDEBECK, A., S. NYBERG e J.W. WEIBULL (1999), "Social Norms and Economic Incentives in the Welfare State", *Quarterly Journal of Economics*, 64, pp 183-207

- OKADA, Y. e K. HATTA (1999), "The Interdependent Telecommunications Demand And Efficient Price Structure", *Journal of Japanese and International Economies*, 13(4), pp 311-335
- ROHLFS, J. (1974), "A Theory of Interdependent Demand for a Communications Service", *Bell Journal of Economics*, 5(1), pp 16-37
- SALONER, G., A. SHEPARD e J. PODOLNY (2001), *Strategic Management*, John Wiley & Sons, cap. 9 e 12, pp 215-238 e 305-328
- SCHELLING, T. C. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, W.W. Norton & Company, pp 91-133
- SCHOODER, D. (2000), "Forecasting the Success of Telecommunication Services in the Presence of Network Effects", *Information Economics and Policy*, 12, pp 181-200
- SEGAL (1999), "Contracting With Externalities", *Quarterly Journal of Economics*, 114, pp 337-388
- SUNDARARAJAN, A. (2003), "Network Effects, Nonlinear Pricing and Entry Deterrence", Leonard N. Stern School of Business, New York University, Working paper 15-03-01
- WALLSTEN, S.J. (2003), "Of Carts and Horses: Regulation and Privatization in Telecommunications", *Journal of Policy Reform*, 6 (4), pp 217-231